

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA**  
**EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “SISTELVYCOM” UBICADA**  
**EN LA CIUDAD DE QUITO.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO**  
**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIANA CAROLINA MUÑOZ MONTERO**

**DIRECTOR: ING. EDUARDO PORTERO**

**QUITO, 2011**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Eduardo Porteo

**INFORMANTES:**

Ing. Marco Calvache

Ing. Jorge Altamirano, MBA

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto principalmente a Dios que gracias a su infinito amor he podido alcanzar los objetivos planteados y superar cada obstáculo de mi vida, de igual forma a mi madre Magui, quien, con sabiduría y paciencia, ha puesto el esfuerzo necesario para la culminación de esta etapa tan importante de mi vida.

**Diana Muñoz M.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy ahora; también a mi madre por estar siempre conmigo apoyándome en cada etapa de mi vida; a Víctor que hizo posible la realización de esta tesis; a mis abuelitos y tíos por ser un ejemplo a seguir; a mis amigos que me han apoyado incondicionalmente y con quienes he compartido grandes momentos; a todos mis profesores que supieron impartir todos sus conocimientos durante mi carrera universitaria, en especial a mi directos e informantes por la guía brindada para la elaboración del presente trabajo.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por haberme abierto las puertas de esta prestigiosa institución.

**Diana Muñoz M.**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

##### 1.1. ANÁLISIS EXTERNO, 3

###### 1.1.1. Matriz POAM, 3

###### 1.1.2. Factores Económicos, 5

###### 1.1.3. Político legal, 18

###### 1.1.4. Geográfico, 23

###### 1.1.5. Tecnológico, 25

###### 1.1.6. Socio-Cultural, 26

###### 1.1.7. Análisis del sector de las telecomunicaciones en el Ecuador, 30

##### 1.2. ANÁLISIS COMPETITIVO, 36

###### 1.3.1 Clientes – Poder de Negociación, 36

###### 1.3.2 Competencia Actual – Rivalidad, 42

###### 1.3.3 Nuevos Competidores – Barreras de Ingreso, 48

###### 1.3.4 Proveedores – Poder de negociación, 51

###### 1.3.5 Productos sustitutos, 55

##### 1.3. ANÁLISIS INTERNO, 56

###### 1.3.1. Generalidades, 56

###### 1.3.2. Matriz EFI, 57

###### 1.3.3. Administración, 59

###### 1.3.4. Recursos Humanos, 61

###### 1.3.5. Finanzas, 62

###### 1.3.6. Servicio Técnico, 64

###### 1.3.7. Marketing y ventas, 69

##### 1.4. ANÁLISIS FODA, 72

###### 1.4.1. Matriz FODA, 73

###### 1.4.2. Matriz de Síntesis FODA y Acciones Estratégicas, 74

#### 2. SEGMENTACIÓN, 78

##### 2.1. DEFINICIÓN DE PERFIL DE MERCADO, 78

##### 2.2. MACRO SEGMENTACIÓN – MERCADO DE REFERENCIA, 81

##### 2.3. MICRO SEGMENTACIÓN – SELECCIÓN DE PERFILES META, 84

#### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 86

##### 3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, 86

##### 3.2. OBJETIVO GENERAL, 87

##### 3.3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 87

##### 3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN, 88

##### 3.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN, 89

##### 3.6. PLAN DE MUESTREO Y RECOLECCIÓN DE DATOS, 90

##### 3.7. FASE EXPLORATORIA, 92

###### 3.7.1. Entrevistas, 92

3.8. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES,	94
3.8.1. Informe de la entrevista por cliente,	94
3.8.2. Interpretación de resultados,	108
3.8.3. Conclusiones adicionales,	113
4. POSICIONAMIENTO Y CICLO DE VIDA,	114
4.1. DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO,	114
4.2. DEFINICIÓN DEL CICLO DE VIDA,	116
4.2.1. Ciclo de vida del mercado,	120
4.2.2. Ciclo de vida de Sistelvycom dentro del mercado,	122
5. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING,	125
5.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO,	125
5.1.1. Principios,	125
5.1.2. Valores,	126
5.1.3. Visión,	127
5.1.4. Misión,	128
5.1.5. Objetivos estratégicos,	130
5.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN,	131
5.2.1. Estrategia 1: Valor agregado al momento del contacto con el cliente,	133
5.2.2. Estrategia 2: Valor agregado al momento de prestar el servicio,	138
5.2.3. Estrategia 3: Valor agregado servicio post-venta,	142
5.2.5. Estrategia Complementaria,	145
5.3. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS,	147
5.4. MARKETING RELACIONAL,	150
5.5. ESTRATEGIAS POR CLIENTE,	155
5.6. CONTROLES Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS,	158
6. ANÁLISIS FINANCIERO,	160
6.1. COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING,	160
6.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA,	161
6.2.1. Antecedentes,	161
6.2.2. Análisis Financiero,	163
6.2.3. Balance general y estado de pérdidas y ganancias actual,	164
6.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS,	167
6.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON ESTRATEGIAS,	171
6.5. ESTADO DE RESULTADOS PARA ANÁLISIS DEL PROYECTO,	176
6.6. FLUJO DE FONDOS,	178
6.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS,	180
6.7.1. El Valor Actual Neto (VAN),	180
6.7.2. La Tasa Interna de Retorno (TIR),	181
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	183
7.1. CONCLUSIONES,	183
7.2. RECOMENDACIONES,	184
<b>BIBLIOGRAFÍA,</b>	<b>187</b>
<b>ANEXOS,</b>	<b>190</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de contribuir al posicionamiento de marca de la empresa Sistelvycom, la misma que al encontrarse económicamente estable, no se ha interesado por posicionar su marca adecuadamente, ni por la captación de una mayor cuota de mercado; y es por ello que no ha logrado aumentar su rentabilidad promedio para convertirla en una rentabilidad sostenida a largo plazo y adicionando la situación político - económica que atraviesa el Ecuador, hace que sea imperativo generar estrategias innovadoras que preparen y sostengan a Sistelvycom en el altamente competitivo mercado ecuatoriano.

En el primer capítulo se desarrolla un análisis situacional que nos permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para luego elaborar la matriz POAM (perfil de amenazas y de oportunidades en el medio) y de análisis de competitividad, la cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio; complementando por ultimo con la matriz EFI (evaluación de factores internos), que realiza una evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa.

Continuando con el estudio, se realiza la segmentación del mercado, determinando los clientes potenciales que comparten un deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio comercial.



En el tercer capítulo se desarrolla la investigación de mercados que permite identificar el comportamiento de los consumidores y sus necesidades en cuanto a los servicios que oferta Sistelvocom en el mercado de las telecomunicaciones, además refleja cual es la posición de la compañía frente a las marcas de la competencia.

En el cuarto capítulo se define posicionamiento, el cual consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia; para lo cual se utilizan algunas herramientas de posicionamiento, como el slogan, logo y promesa única de ventas (P.U.V.); además se determina el ciclo de vida del servicio y del mercado de Sistelvocom.

Como resultado de este trabajo, se presenta la propuesta estratégica de Marketing, en donde se desarrolla el direccionamiento estratégico el cual nos permite establecer los principales enfoques. Además se genera las estrategias y los programas de esfuerzo de Marketing enfocados en las 4P's (producto, precio, plaza y promoción).

En el sexto capítulo se realiza una evaluación financiera, con el fin de determinar los beneficios o pérdidas que se pueden generar al realizar la inversión en las estrategias de Marketing planteadas; los índices de rentabilidad utilizados para este estudio son: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Finalmente, en el séptimo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes de este proyecto, determinando la viabilidad del mismo.

## **INTRODUCCIÓN**

Debido a que el sector de las telecomunicaciones ha tenido un desarrollo significativo y sostenido en estos últimos años consecuencia del crecimiento de la demanda de los servicios de telecomunicación móvil e internet y adicionando la realidad que atraviesa el Ecuador, con una vorágine de inestabilidad política y económica, se hace realmente vital el analizar detenidamente cada factor externo a los que nos enfrentamos y el conjunto de factores internos que pueden figurar como una amenaza o una fortaleza para Sistelvcom.

Al realizar un análisis del entorno en el que la empresa se desenvuelve podremos conocer competidores actuales y potenciales, la percepción que tiene el cliente sobre los servicios que se oferta en el mercado y las necesidades que hasta el momento no han sido satisfechas.

Una vez con dicho conocimiento, se direccionará la investigación con el fin de obtener resultados que nos permitan establecer una estrategia principal que culminen en los objetivos planteados para la misma.

La importancia del proyecto planteado para Sistelvcom, es lograr un posicionamiento de marca adecuado que va a marcar la diferencia frente a su competencia y la convertirá en la

primera empresa de su entorno en dar un paso adelante para mejorar la calidad del servicio y afianzarse en el mercado dentro del cual compite.

## **1. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

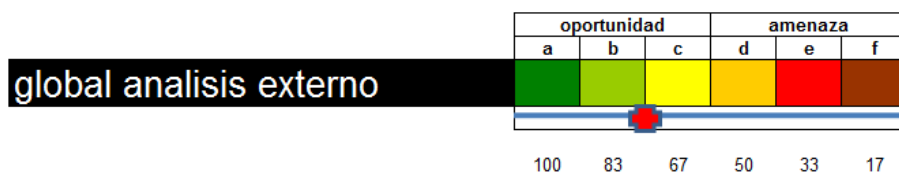
El entorno externo de la empresa, como su nombre lo indica, comprende aquellos elementos ajenos a la organización, que no se pueden controlar y que son de alta relevancia para su funcionamiento.

#### **1.1.1. Matriz POAM**

La matriz de perfil de amenazas y de oportunidades en el medio (POAM) y de análisis de competitividad (Perfil competitivo), ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, analizando el impacto de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la empresa y que pueden favorecer la consecución de los objetivos, o representan un obstáculo para las distintas metas que se plantee la empresa.

## MATRIZ N°1: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM													
área	FACTOR	Industria: TELECOMUNICAIONES						SISTELVYCOM					
		oportunidad			amenaza			impacto					
		6	5	4	3	2	1	36	30	24	18	12	6
		alta	media	baja	baja	media	alta						
Económico	INFLACION				1								
	INDICE DE PRECIOS				1								
	SITUACION PIB		1										
	TASA DE INTERES ACTIVA		1										
	REMESAS EMIGRANTES					1							
	COMERCIO EXTERIOR					1							
	sub total	0	2	0	2	2	0						
	TOTAL	0	10	0	6	4	0						
	VALOR		10			10							
Política	ESTABILIDAD POLÍTICA			1				24	20	16	12	8	4
	POLITICAS DEL SECTOR	1											
	CREACION DE NUEVOS ENTES REGULADORES	1											
	APOYO DEL GOBIERNO A LA INDUSTRIA		1										
	sub total	2	1	1	0	0	0						
	TOTAL	12	5	4	0	0	0						
	VALOR		21			0							
Geográfico	CLIMA				1			18	15	12	9	6	3
	FENOMENOS NATURALES				1								
	UBICACION GEOGRAFICA DEL AREA DE TRABAJO				1								
	sub total	0	0	0	3	0	0						
	TOTAL	0	0	0	9	0	0						
	VALOR		0			9							
tecnológico	DESARROLLO TECNOLÓGICO	1						12	10	8	6	4	2
	CONTACTO VIRTUAL, INTERNET, CELULAR	1											
	sub total	2	0	0	0	0	0						
	TOTAL	12	0	0	0	0	0						
	VALOR		12			0							
cultural	CULTURA Y NECESIDAD DE COMUNICARSE	1						18	15	12	9	6	3
	FALTA DE CONOCIMIENTO Y MIEDO A LO NUEVO				1								
	CULTURA ECOLOGICA				1								
	sub total	1	0	0	2	0	0						
	TOTAL	6	0	0	6	0	0						
	VALOR		6			6							
competitivo	PODER DE PROVEEDORES	1						30	25	20	15	10	5
	PODER DE CLIENTES						1						
	RIVALIDAD ESTABLECIDA			1									
	PODER DE SUSTITUTOS		1										
	COMPETENCIA POTENCIAL			1									
	sub total	1	1	2	0	0	1						
	TOTAL	6	5	8	0	0	1						
	VALOR		19			1							



**Fuente.** Sistelvycom & SPROCKET Marketing  
**Elaborado.** Diana Muñoz

**Resultado:**

Para realizar la matriz POAM, se toma en cuenta los factores externos que no son controlables y que inciden directamente en el negocio, ponderando su impacto se obtiene un resultado de un 71%, es decir la empresa tiene una oportunidad baja que aprovechar del medio.

El resultado que arroja la matriz POAM se debe al estudio minucioso de cada uno de los factores, estudio que se puntualiza a continuación.

Las estrategias correspondientes a este análisis serán revisadas y planteadas en el capítulo de propuesta estratégica de marketing.

**1.1.2. Factores Económicos**

“Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.”<sup>1</sup>

La economía de nuestro país ha venido atravesando varias crisis durante los últimos años, esto la transforma en una economía inestable, por lo que es de suma importancia revisar la situación actual, los cambios económicos a los que nos enfrentamos por las decisiones del gobierno e indicadores económicos.

---

<sup>1</sup> SERNA H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y gestión*. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores. 5ta edición. p. 33

El año 2009 fue quizás uno de los años más difíciles que ha enfrentado Ecuador en materia económica desde la crisis bancaria de 1999, inicia el año con el alto grado de incertidumbre generado por la desconfianza de los inversionistas, las calificaciones de riesgo, los flujos de capitales y principalmente las fuentes de financiamiento externo.

Factores como la disminución del precio del petróleo, la baja producción interna y la contracción de la demanda externa de crudo, realidad que sumada al decrecimiento de las exportaciones no petroleras y la disminución de las remesas que enviaban los migrantes, significaban para Ecuador una grave situación económica.

En el 2010, al parecer la economía no ha tenido cambios significativos, a esto se le suma las medidas implementadas por el Gobierno y encaminadas hacia una visión económica socialista.

Los puntos que a continuación son enumerados son los que presiden, ya sea en forma explícita o implícita en la política económica actual del país:

- El gobierno busca todas las fuentes de financiamiento para mantener un gasto elevado.
- Incentiva a la producción nacional (lo que puede significar reemplazar a la actividad privada o inversionistas extranjeros en ciertos casos).

- El gobierno está frenando el consumo de bienes considerados suntuarios o innecesarios, especialmente lo importado y se está fortaleciendo la demanda interna vía subsidios y bonos.
- Utiliza todos los fondos de ahorro o inversión, pues se considera que tener dinero guardado es ilógico en un país con tantas necesidades.
- El mercado no funciona, por eso los empresarios abusan y especulan si es que no se los regula o controla.

Si se asimila esta realidad y se la proyecta a futuro, se logra tener más claro el panorama económico. Teniendo en cuenta la visión económica del gobierno encaminada a generar y a incentivar el gasto público, se puede plantear estrategias, medir los riesgos y las ventajas. Si bien en el largo plazo (más de 4 años) una economía que vive y se acostumbra al gasto público no es viable, en el corto plazo (1 o 2 años), se abren oportunidades importantes en sectores donde el gasto aumenta, por ejemplo salud, educación, infraestructura, telecomunicaciones, etc.

A continuación se va a revisar algunos indicadores económicos que nos darán una visión más clara de la economía del Ecuador.

### **Inflación**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, a lo largo del tiempo, medido frente a un poder adquisitivo. Se define



también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

Según el Banco Central del Ecuador, la información dice lo siguiente:

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.<sup>2</sup>

**TABLA N°1: INFLACIÓN**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %

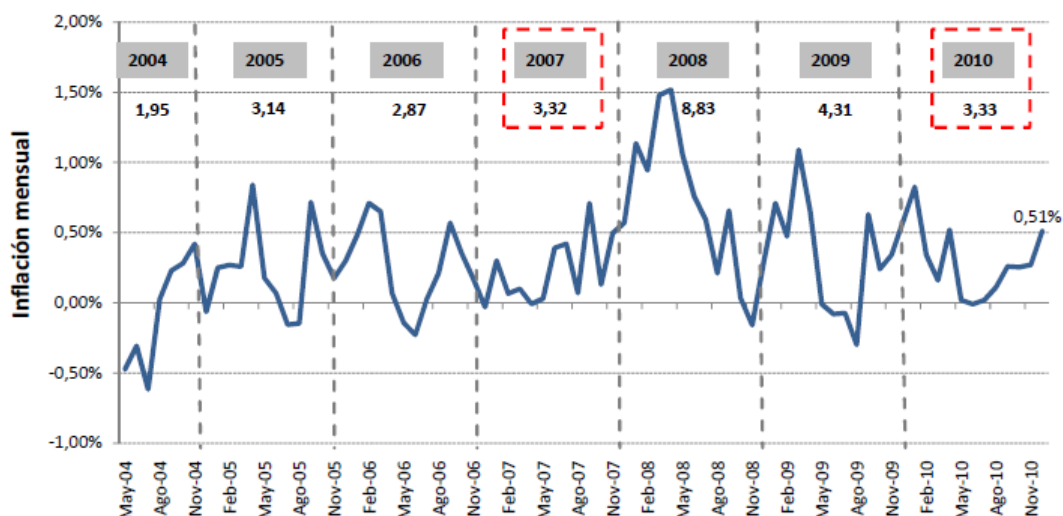
**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador

<sup>2</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010).

[[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflación](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación)]. **Inflación.**

## GRÁFICO N°1: INFLACIÓN



**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador

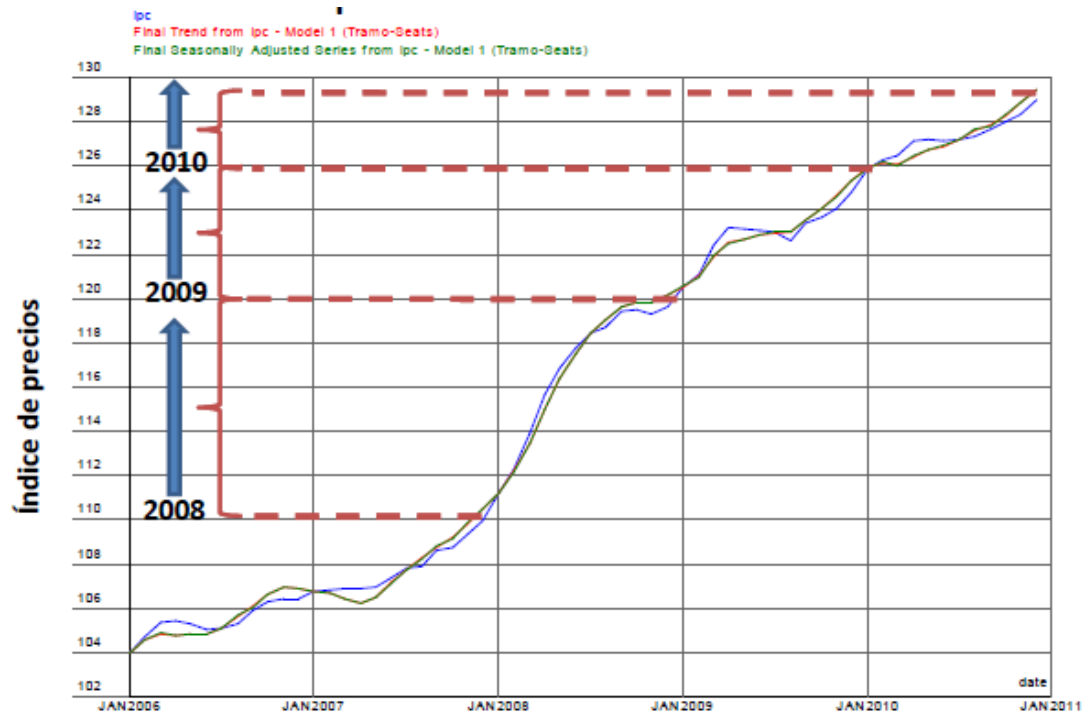
En la tabla N°1 se muestra la inflación mensual desde diciembre 2009 hasta marzo 2011, se evidencia una tendencia a la baja. Adicional en el gráfico N°1 se muestra la evolución anual de la inflación desde el 2005, observándose una tendencia a la baja a partir del año 2008.<sup>3</sup>

Según datos del INEC, el Ecuador cierra el 2010 con inflación de 3.33%, siendo una de las más bajas en los últimos años y generando una disminución en el ritmo de crecimiento de los precios como se puede observar en el gráfico No 2.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Cfr. Ibidem

<sup>4</sup> Cfr. INEC. (2011). [<http://www.inec.gob.ec/web/guest/inicio>], **Reporte de inflación.**

## GRÁFICO N°2: TENDENCIA DE ÍNDICES DE PRECIOS



**Fuente.** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Elaborado.** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En realidad las tasas de inflación bajas o controladas no tienen efectos tan nocivos sobre la economía como si lo tienen las altas tasas de inflación, las cuales pueden tener un efecto devastador sobre algunos sectores.

### Producto interno bruto (PIB).

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente

dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.<sup>5</sup>

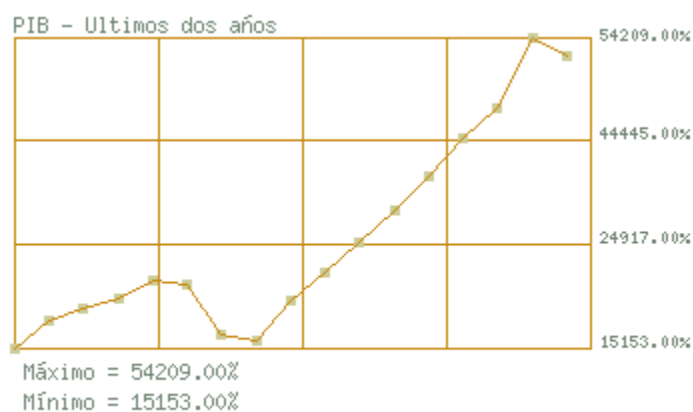
**TABLA N°2: PRODUCTO INTERNO BRUTO**

FECHA	VALOR
Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD

**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador

**GRÁFICO N°3: PRODUCTO INTERNO BRUTO**



**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador

En el gráfico No3 y tabla N°2 se muestra la evolución en el tiempo del PIB en el Ecuador, en millones de dólares durante los últimos 5 años.

<sup>5</sup> CLUB PLANETA. (2010). [[http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)]. **Producto Interno Bruto.**

Como se observa, la tendencia es a la alza desde el 2005 hasta el 2008, en el 2009 se puede observar una baja por la crisis que se enfrentó en ese año el país; se espera que al finalizar el 2010 el PIB se encuentre en 56.998 millones USD datos obtenidos de la previsión anual del BCE.<sup>6</sup>

La economía de Ecuador ha crecido un 3,6 por ciento en el 2010, según datos del Banco Central.<sup>7</sup>

### **Tasa de interés Activa.**

Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. El Banco Central del Ecuador publica la tasa de interés activa como se muestra en la tabla No 3.

---

<sup>6</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>]. **Producto Interno Bruto.**

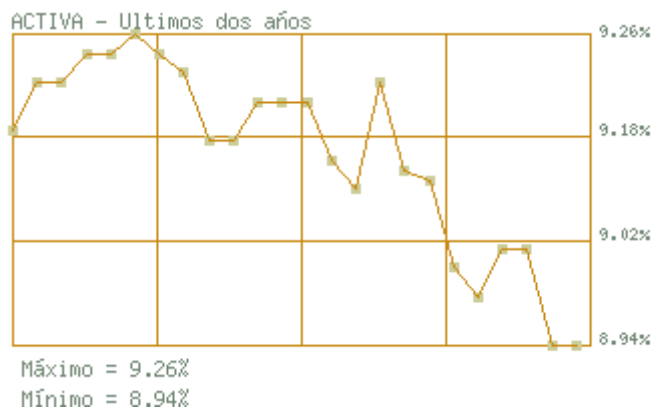
<sup>7</sup> Cfr. EL FINANCIERO. (2010). [<http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>]. **Economía.**

**TABLA N°3: TASA DE INTERÉS ACTIVA**

FECHA	VALOR
Abril-30-2011	8.34 %
Marzo-31-2011	8.65 %
Febrero-28-2011	8.25 %
Enero-31-2011	8.59 %
Diciembre-31-2010	8.68 %
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %

**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador

**GRÁFICO N°4: TASA DE INTERÉS ACTIVA**

**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador

Se puede observar que la tasa de interés activa no ha tenido una variación significativa entre el año 2009 y 2011. En octubre del 2009, la tasa interés activa se

encontraba en 9,19%, para abril del 2011 la tasas disminuyó a un porcentaje de 8.34%.<sup>8</sup>

Se debe considerar, que el Banco Central fija una tasa mínima referencial, ya que generalmente los Bancos y entidades financieras o crediticias tienen autorización para tomar como punto de referencia la tasa mínima, a la que además marginan determinado porcentaje mayor.

Si la tasa activa sigue comportándose de esta manera, puede incentivar a Sistelvcom al endeudamiento y por ende al financiamiento de proyectos para generar crecimiento a la industria ecuatoriana.

### **Remesas de emigrantes ecuatorianos**

Las remesas son una de las principales fuentes de ingresos para Ecuador, además de los beneficios que obtiene de la explotación de sus reservas de petróleo y de las exportaciones de productos agrícolas tradicionales.

En el Ecuador, desde aproximadamente dos décadas atrás, uno de los rubros que más aportan a la estabilidad económica, son las remesas monetarias de ellos quienes han migrado, constituyéndose incluso en el segundo rubro de importancia en ingresos de divisas, por detrás solamente de la exportación de petróleo, alcanzando el 14,4% de aporte para dicho indicador. Sin embargo, dadas las actuales circunstancias de crisis económica globalizada, las remesas en cuestión han disminuido a partir de la segunda mitad del año 2008,

---

<sup>8</sup> Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010).

[[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)]. **Tasa de Interés Activa**

determinándose que “en el primer trimestres del año 2009, se registró una caída del 27% del flujo de dinero, respecto del 2008, es decir una disminución de \$205,1 millones”<sup>9</sup>

El flujo de remesas familiares que ingresó al país durante 2010 alcanzó la cifra de USD 2.324.0 millones, que cotejado con el valor presentado en 2009 (USD 2.495.4 millones) significó en términos relativos una reducción del 6.9% y una merma de USD 171.4 millones, en términos absolutos. El monto registrado en 2010 representa el más bajo de los últimos seis años (2005-2010) y se observa que la reducción de remesas se presenta desde 2007 (USD 3.087.9 millones), el mejor año histórico de la serie estadística de remesas compilada por el Banco Central Ecuador.<sup>10</sup>

La entidad atribuyó la disminución de estos envíos de dinero a la crisis económica que afecta a países como Estados Unidos, México o Inglaterra, principales destinos de estos migrantes, y en especial a España, donde reside la mayor comunidad de ecuatorianos en el extranjero.

El efecto que produce la disminución de ingresos en las familias ecuatorianas es decir que, al percibir menos dinero, la ciudadanía destina menos de sus ingresos al servicio de las telecomunicaciones, deducción obtenida por el comportamiento global, más no, por estudios formales.

---

<sup>9</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2009).  
[<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere200901.pdf>],  
**Evolución de las Remesas.**

<sup>10</sup> Ibidem



## Comercio exterior

El comportamiento de las exportaciones entre el segundo semestre del 2008 y el primer trimestre del 2009, muestra una tendencia a la baja, cayendo en un 43,8% comparado con el mismo período del año 2008; las ventas. Las ventas petroleras se contrajeron en un 65,9% (caída del precio por barril y disminución de producción de crudo) y las no petroleras en un 4,5%; por otro lado cabe mencionar que la disminución general en las exportaciones afectan a todos los sectores, registrándose una disminución del 25% en productos industrializados, 48% en productos tradicionales y un 15% en los productos industrializados no tradicionales.<sup>11</sup>

**TABLA N°4: EXPORTACIONES E IMPORTACIÓN**

CONSULTA DE TOTALES DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES						
(Toneladas y miles de dólares)						
Desde (aaaa/mm):		2010/01	Hasta (aaaa/mm):		2010/08	Consultar
AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	TONELADAS	FOB	TONELADAS	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2010-01	2,174,233.50	1,332,171.25	986,539.44	1,316,499.31	1,401,983.16	15,671.94
2010-02	1,941,694.49	1,278,064.03	1,007,189.98	1,166,359.34	1,249,803.96	111,704.69
2010-03	2,353,772.96	1,505,141.70	1,015,027.02	1,449,980.13	1,560,841.43	55,161.57
2010-04	2,430,444.09	1,563,210.87	1,031,808.13	1,486,210.24	1,584,776.09	77,000.63
2010-05	2,083,299.68	1,345,915.62	1,111,248.05	1,483,891.74	1,589,101.02	-137,976.12
2010-06	2,321,140.67	1,446,803.35	1,052,657.18	1,507,054.61	1,617,963.91	-60,251.26
2010-07	2,121,447.82	1,385,395.70	1,070,299.04	1,643,029.35	1,757,709.45	-257,633.65
2010-08	2,017,904.44	1,272,425.72	1,181,029.02	1,852,864.76	1,976,009.53	-580,439.04
<b>TOTAL GENERAL:</b>	17,443,937.62	11,129,128.22	8,455,797.82	11,905,889.45	12,738,188.51	-776,761.23

**Fuente.** BCE. Banco Central del Ecuador.

**Elaborado.** BCE. Banco Central del Ecuador.

<sup>11</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

(2009). [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp], **Comercio Exterior**.

En la Tabla N°4 se observan las exportaciones e importaciones del Ecuador en valor FOB y en toneladas durante el año 2010; mostrando un déficit comercial de \$776,761.23, debido a que el valor FOB de las exportaciones (\$11,129,128.22) es menor al valor de las importaciones (\$11,905,889.45).<sup>12</sup>

La política de Gobierno ha desarrollado el incremento de aranceles para las importaciones, en especial de los bienes suntuarios como perfumes y tabacos, esta medida fue creada para incentivar a la producción nacional.

Estas disposiciones pueden afectar al sector de las telecomunicaciones ya que los equipos tecnológicos en su mayoría son importados. Sistelvycom corre el riesgo de que exista un incremento en los precios de los insumos que utiliza y por ende el costo de venta de la compañía aumente.

### **Resultado:**

El PIB muestra un crecimiento en la economía ecuatoriana y se proyecta para el 2011 un crecimiento del PIB en un 2.3%.

El descenso de la tasa de interés activa incentiva al endeudamiento y por ende al financiamiento de proyectos.

---

<sup>12</sup> Cfr. Ibidem

Se ha considerado estos dos factores como una oportunidad media para la empresa.

La tendencia a la baja de la inflación, mantendrá relativamente estables los índices de precios, por lo que hemos considerado una amenaza baja para la empresa.

La disminución de las remesas de los emigrantes ecuatorianos debilita el ingreso de las familias y por ende se destina menos dinero a las telecomunicaciones.

El incremento en los aranceles para la importación de bienes puede llegar a afectar a las importaciones de equipos de telecomunicaciones.

Estos dos factores económicos han sido considerados una amenaza media para la compañía.

Ponderando estos factores en la matriz POAM, tenemos un resultado del 56%, convirtiendo a los factores económicos en una oportunidad baja.

### **1.1.3. Político legal**

Se define el ambiente político como el conjunto de leyes, agencias de gobierno y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada y los limitan.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> CHAVARRÍA H, ROJAS P, CEPULVEDA S. (2002). Op. Cit.. p. 174-178

## **Estabilidad Política del Ecuador**

De acuerdo a la más reciente medición de la empresa Perfiles de Opinión, el presidente Correa llega a su cuarto año con una calificación positiva del 78,4%, mientras la credibilidad es de 65,8% y según Cedatos, a diciembre del 2010 la popularidad de Correa llegaba al 56% de aprobación a su gestión y de 38%, de desaprobación.<sup>14</sup>

Con estos niveles de aceptación, Rafael Correa pasa a ser el primer Mandatario que ha logrado mantenerse en el poder durante cuatro años, luego de la inestabilidad política que inició con el ex presidente Abdalá Bucarán en 1996. Es evidente que la estabilidad política es uno de los más importantes logros del presidente durante estos años.

## **Políticas del sector**

Teniendo en cuenta la visión económica del gobierno encaminada a generar y a incentivar el gasto público, se abren oportunidades importantes en sectores donde el gasto aumenta, por ejemplo salud, educación, infraestructura, telecomunicaciones, entre otras.

El gobierno busca todas las fuentes de financiamiento para mantener un gasto elevado, incrementando el trabajo en las aéreas anteriormente mencionadas.

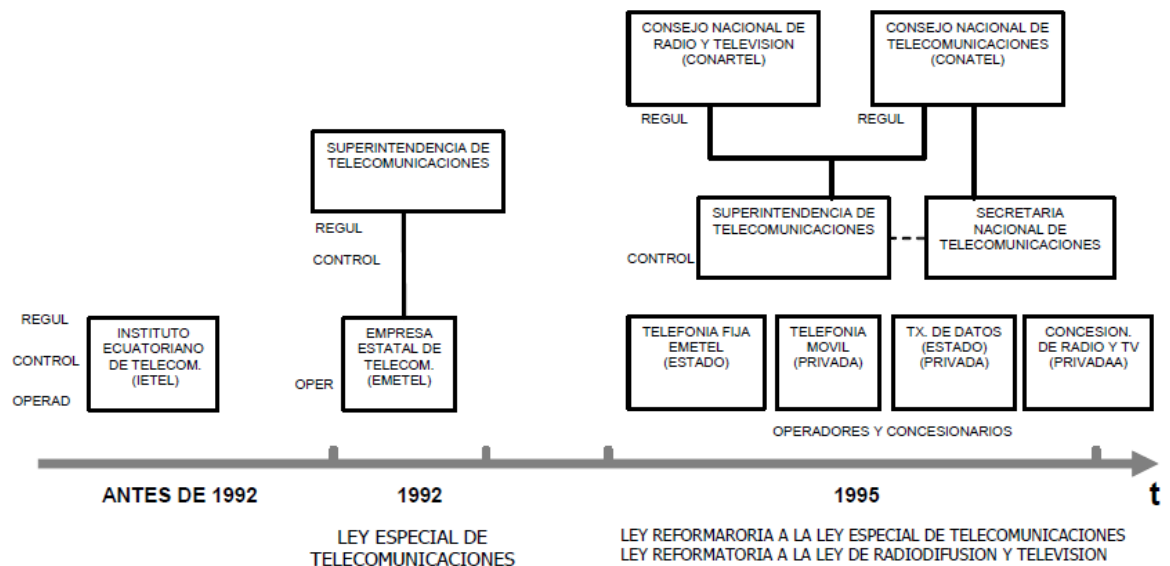
---

<sup>14</sup> CIUDADANÍA INFORMADA. (2011). [ [http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-politica-ecuador0/noticias-politica-ecuador/ir\\_a/ciudadania-informada/article//la-estabilidad-politica-se-apunta-como-uno-de-los-mayores-logros-de-correa.html](http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-politica-ecuador0/noticias-politica-ecuador/ir_a/ciudadania-informada/article//la-estabilidad-politica-se-apunta-como-uno-de-los-mayores-logros-de-correa.html)], **Política Ecuador**.

## Entes Reguladores

La Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, ha creado en la estructura regulatoria el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente administrador y regulador de las telecomunicaciones; la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) como el encargado de la ejecución de la política de las telecomunicaciones y mantiene a la Superintendencia de Telecomunicaciones como ente de control, estas entidades fueron creadas en la etapa de la reestructuración de las telecomunicaciones en el Ecuador entre los años 1995-2002.<sup>15</sup>

### GRÁFICO N°5: ENTES REGULADORES



**Fuente.** Centro de Investigación de la Sociedad de la Información  
**Elaborado.** Hugo Carrión Gordón.

<sup>15</sup> Cfr. SUPERTEL. (2011). [<http://supertel.gob.ec/index.php/Table/Entidades-del-sector/>], **Entidades del sector.**

Adicional a estos entes reguladores se ha creado en concordancia con la reestructuración del Estado el 13 de agosto de 2009, mediante Decreto Ejecutivo No. 8, el Presidente de la República Econ. Rafael Correa Delgado, decretó la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, como órgano rector del desarrollo del sector, que incluye las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico.

La creación del Ministerio de Telecomunicaciones responde a la necesidad de coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso igualitario a los servicios que tienen que ver con el área de telecomunicación, para de esta forma asegurar el avance hacia la Sociedad de la Información y así el buen vivir de la población ecuatoriana.<sup>16</sup>

El gobierno tiene la predisposición de garantizar el acceso igualitario a los servicios de comunicación, siendo beneficioso ya que existe un presupuesto asignado para este rubro.

### **Marco Jurídico**

El marco regulatorio de mercado influye en su competitividad. La transparencia en las transacciones y sus responsabilidades legales establecen parámetros de acción para los agentes económicos participantes.<sup>17</sup>

El sector de las telecomunicaciones está sujeto dentro de la estructura legal ecuatoriana a dos niveles de regulaciones:

---

<sup>16</sup> MINTEL. (2011).

[[http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101&Itemid=27](http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=27)], *El Ministerio*.

<sup>17</sup> CHAVARRÍA H, ROJAS P, CEPULVEDA S. (2002). Op. Cit.. p. 174-178

**De carácter general**, que establece regulaciones de funcionamiento general, aplicándose por igual a todos los sectores, sin establecer un tratamiento específico.

Constitución Política de la República del Ecuador

Ley de Compañías

**De carácter específico**, que tiene relación con todas las Leyes, Normas o Reglamentos que han sido elaboradas en función de las condiciones y requerimientos particulares del sector de las telecomunicaciones.

**Resultado:**

La estabilidad política es uno de los logros más importantes del presidente Correa, por lo que se ha considerado este factor como una oportunidad baja.

Las políticas y la creación de nuevos entes reguladores para el sector, están encaminados a garantizar el acceso igualitario a los servicios que tienen que ver con el área de las telecomunicaciones, considerando a esto una oportunidad alta.

Se ha calificado el apoyo del gobierno al sector como una oportunidad media, debido a que se está prestando mucha atención a la industria de las telecomunicaciones por el beneficio que otorga a los otros sectores económicos del país.

Ponderando estos factores en la matriz POAM, tenemos un resultado del 88%, convirtiendo a los factores políticos en una oportunidad media.

#### **1.1.4. Geográfico**

##### **Clima**

El Clima es un factor geográfico que incide de manera importante sobre la empresa Sistelvycom. Los trabajos generalmente son realizados en el campo, en torres eléctricas que cuando llueve se puede dificultar el ingreso a estas áreas, generando un costo improductivo.

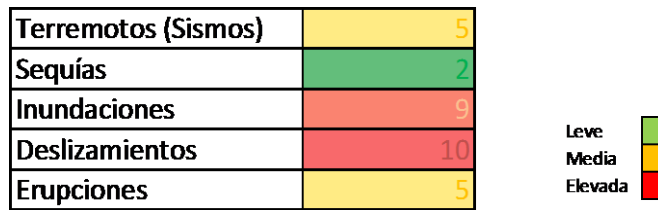
La estación lluviosa va desde diciembre hasta fines de abril en la Costa y Galápagos. En la región andina la estación “húmeda” o lluviosa va desde octubre hasta abril. En la Amazonía, la estación de mayores lluvias se da entre abril y noviembre ya que está influenciada por los sistemas meteorológicos de la gran hoya amazónica.

##### **Fenómenos Naturales**

El Ecuador está expuesto a los siguientes fenómenos naturales por el sitio en la que se encuentra:



### GRÁFICO N°6: FENÓMENOS NATURALES



**Fuente.** Gestión de Riesgos y desastres Ecuador y Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Los fenómenos que podrían afectar de mayor manera a Sistelvycom son las inundaciones y deslizamientos, debido a la necesidad de movilizarse por todo el país. Estos fenómenos no son considerados de gran amenaza, ya que solo ocurren en periodos determinados del año (invierno).

#### Ubicación geográfica del área de trabajo

El acceso al área de trabajo en donde Sistelvycom se desarrolla tiene un cierto grado de complejidad, ya sea por las vías de acceso y la topografía del Ecuador.

#### **Resultado:**

El clima y los fenómenos naturales se han considerado una amenaza baja, debido a que la estación invernal y los fenómenos naturales pueden impedir la movilización hacia el lugar de trabajo.

La ubicación del área de trabajo de Sistelvycom se ha considerado una amenaza baja por la topografía del Ecuador y el complicado acceso a los sitios de trabajo.

Ponderando estos factores en la matriz POAM, tenemos un resultado del 50%, convirtiendo a los factores geográficos en una amenaza baja.

#### **1.1.5. Tecnológico**

Es la fuerza más importante en la formación de la competitividad, ya que crea nuevos mercados y oportunidades para las empresas. Las empresas que no se adecuen y adapten a los cambios tecnológicos, rápidamente perderán poder de mercado ante productos que proporcionen más satisfacción a las nuevas necesidades de los consumidores.<sup>18</sup>

En una empresa que presta servicios de telecomunicaciones es imprescindible que se estudie detenidamente el factor tecnológico, puesto que este va ligado directamente con las telecomunicaciones.

En los últimos años el avance y desarrollo de la Ciencia y Tecnología, ha alcanzado muchos beneficios al desarrollo de las telecomunicaciones. Con estos avances la industria de las telecomunicaciones ha desarrollado nuevos sistemas de comunicación y ha mejorado los anteriores, incorporando tecnología de punta que ayuda al mundo entero a mantenerse comunicados entre sí.

---

<sup>18</sup> CHAVARRÍA H, ROJAS P, CEPULVEDA S. (2002). *Competitividad: Elementos conceptuales*. San José CR: IICA. p. 272-274

El avance tecnológico hace que el sector de las telecomunicaciones y por ende las empresas que brindan estos servicios, estén en constante movimiento sea por el cambio de tecnologías o por el mantenimiento de las anteriores.

Por estas razones es imperativo para Sistelvycom contar con tecnología de punta y mantener actualizado al personal técnico en la misma. Esto puede aumentar sus costos pero será de gran beneficio para la compañía.

### **Resultado:**

El desarrollo tecnológico y el contacto virtual, celular e internet se ha considerado una oportunidad alta, debido a que el desarrollo de la industria genera más trabajo para la empresa.

Ponderando estos factores en la matriz POAM, tenemos un resultado del 100%, convirtiendo a los factores tecnológicos en una oportunidad alta.

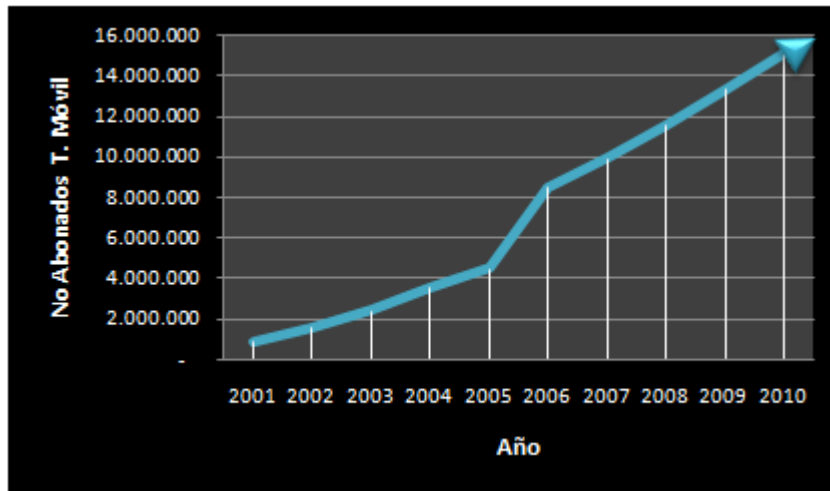
#### **1.1.6. Socio-Cultural**

La gran mayoría de los individuos de una sociedad cambian en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Este tipo de modificaciones afectan de una u otra manera en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de marketing.

### **Cultura Tecnológica**

Las telecomunicaciones son el motor del desarrollo, ya que desempeñan una función cada vez más importante en el desarrollo económico, social y cultural de los países. En la actualidad las telecomunicaciones son aceptadas culturalmente por la necesidad de comunicación entre ciudades y personas, confirmándose dicha aseveración en los datos del crecimiento de la telefonía móvil.

#### **GRÁFICO N°7: CRECIMIENTO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN EL ECUADOR**



**Fuente.** Senatel - Conatel

**Elaborado.** Diana Muñoz.

En el 2001, la Superintendencia de Telecomunicaciones registró 859 mil abonados de telefonía móvil que comparada con el número de habitantes de esa misma fecha, se obtiene un porcentaje de penetración de un 6.88%. En Diciembre del 2010 la Superintendencia de Telecomunicaciones (Supertel) registró 15,11 millones de

líneas activas utilizadas en el Servicio Móvil Avanzado (telefonía móvil), con lo que se alcanzó en Ecuador el 105% de penetración móvil.<sup>19</sup>

**TABLA N°5: ABONADOS TELEFONÍA MÓVIL vs NUMERO DE HABITANTES**

Año	No Abonados Telefonía Móvil	No Habitantes	% de penetración
2001	<b>859.152</b>	<b>12.481.925</b>	6,88%
2010	<b>15.111.000</b>	<b>14.306.876</b>	105,62%

**Fuente.** Supertel e INEC

**Elaborado.** Diana Muñoz.

La mayoría de personas del Ecuador especialmente las que habitan en las áreas rurales, se muestran muy agradecidas ya que tienen la posibilidad de comunicarse entre ellos, por medio del trabajo realizado por las empresas del ámbito de las telecomunicaciones.

En cierto modo las telecomunicaciones y su infraestructura en las áreas rurales son nuevas para los habitantes, generando un cierto grado de rechazo por desconocimiento y miedo a lo nuevo, fundamentando que la infraestructura de las telecomunicaciones como antenas, cables, satélites, etc., producen cáncer y estrés a las personas.

---

<sup>19</sup>Cfr. CONATEL. (2011).

[[http://www.conatel.gob.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=664&Itemid=321](http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=664&Itemid=321)],  
**Estadísticas del sector.**

### **Cultura Ambiental**

La responsabilidad ambiental se asume a través de un concepto cultural, es una toma de posición del hombre consigo mismo, con los demás como grupo social y con la naturaleza. Es a la vez una experiencia práctica y un proceso de conocimiento que construye la conciencia de ser en la naturaleza. La responsabilidad es un concepto ético y jurídico, su objetividad es la toma de conciencia para la acción.

Hoy en día la cultura ecológica es un factor importante en el desarrollo de las empresas, ya que ayuda a la concientización del daño que producen los seres humanos al contaminar la misma. Es de gran importancia crear una cultura ecológica en la empresa, en donde instruyan al personal sobre el tratamiento adecuado de la basura electrónica.

### **Resultado:**

La cultura y necesidad de comunicarse entre personas, ciudades, países hace que el sector de las telecomunicaciones se vuelva atractivo para la inversión pública y privada, generando trabajo para Sistelvcom. Se ha calificado este factor como una oportunidad alta.

La falta de conocimiento y miedo a lo nuevo de las personas, genera una amenaza baja para Sistelvcom, ya que puede afectar a los servicios ofertados por la empresa.

Al no existir en su totalidad una política ambiental en Sistelvvycom, convierte a la cultura ecológica como una amenaza baja.

Ponderando estos factores en la matriz POAM, tenemos un resultado del 67%, convirtiendo a los factores culturales en una oportunidad baja.

#### **1.1.7. Análisis del sector de las telecomunicaciones en el Ecuador**

Tanto en los países industrializados como los que se encuentran en desarrollo, el progreso económico y social depende de modernos sistemas de telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones son el motor del desarrollo, ya que desempeñan una función cada vez más importante en el desarrollo económico, social y cultural de los países. En la actualidad las telecomunicaciones son aceptadas como un elemento esencial del proceso de desarrollo que complementa otras infraestructuras y hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en los sectores agrícola, industrial, comercial y de los servicios sociales mejorando el nivel de vida de las personas y del país en su totalidad.

En estos últimos años el crecimiento de este sector ha sido muy amplio debido a los avances tecnológicos, la expansión de las redes móviles en y la penetración del internet en los hogares, esto ha permitido un desarrollo sostenido de este sector.

Sin embargo este sector se ha desarrollado de manera asimétrica, evidenciándose un permanente crecimiento en los servicios, tanto en la oferta como en la demanda de

la telefonía móvil y un estancamiento en la oferta de la telefonía fija. Esto principalmente se debe al tipo de inversión por ejemplo, para la telefonía fija, la inversión es más predominante de los operadores estatales y operadores privados minoritarios, mientras que para la telefonía móvil un esquema inverso, operadores privados con amplia participación frente a una mínima del Estado. Sin embargo en ambos casos se han satisfecho básicamente las necesidades de telefonía de los principales centros poblados, atendiendo en menor medida a las otras ciudades y a los sectores sociales menos favorecidos que se encuentran ubicados en las áreas urbanas, urbano marginales y rurales.

El crecimiento de la demanda de los servicios de telecomunicación móvil, internet y mejoramiento de ambas ha creado un mercado muy competitivo, ya que las operadoras móviles continúan invirtiendo en expandir y mejorar la calidad de la comunicación en sus redes.

La tendencia mundial del mercado demuestra que la telefonía fija aún puede seguirse desarrollando, principalmente con la aplicación de nuevas tecnologías, y ofreciendo nuevos servicios, como banda ancha, televisión prepagada, entre otros, siendo de vital importancia su proyección y desarrollo orientados a la convergencia de servicios.

En nuestro país este crecimiento ha sido de gran ayuda para las PYMES que trabajan para este sector, ya que encuentran un mercado muy atractivo para generar inversión.



### **Estadísticas del sector**

En el último decenio la demanda de los servicios de telecomunicaciones en Ecuador aumentó significativamente, tanto para los servicios tradicionales o telefonía fija, como para nuevos servicios, los que en algunos casos tuvieron un ritmo de crecimiento explosivo.

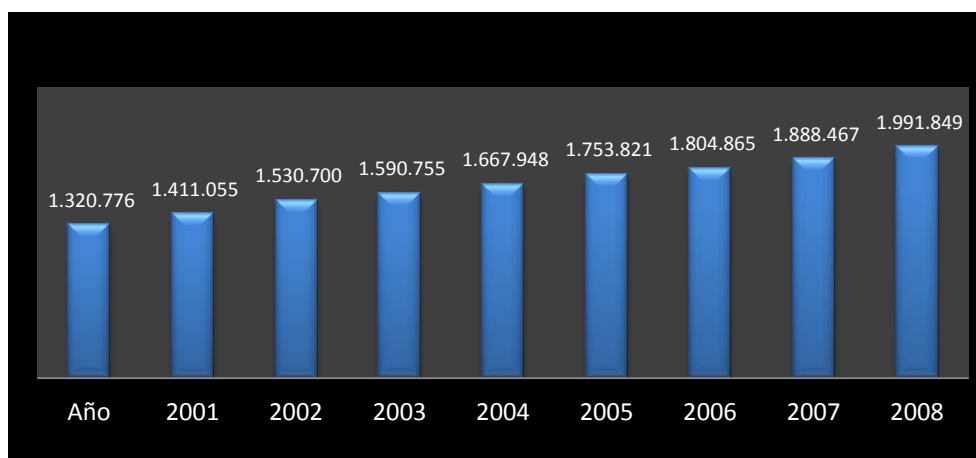
**Telefonía fija:** hasta la fecha Andinatel S.A y Pacifictel S.A. continúan siendo totalmente de propiedad estatal y los únicos proveedores de servicio telefónico básico en sus respectivos territorios; ETAPA es el único proveedor en el cantón Cuenca.

**TABLA N°6: ABONADOS TELEFONÍA FIJA**

<b>Año</b>	<b>Andinatel</b>	<b>Pacifictel</b>	<b>Etapa</b>	<b>Otros</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2001</b>	654.428	588.631	77.717	*	<b>1.320.776</b>
<b>2002</b>	736.509	589.411	85.135	*	<b>1.411.055</b>
<b>2003</b>	812.359	624.679	93.662	*	<b>1.530.700</b>
<b>2004</b>	849.932	640.617	99.871	335	<b>1.590.755</b>
<b>2005</b>	887.636	675.332	103.808	1.172	<b>1.667.948</b>
<b>2006</b>	944.300	695.246	104.693	9.582	<b>1.753.821</b>
<b>2007</b>	968.893	712.502	105.845	17.625	<b>1.804.865</b>
<b>2008</b>	1.002.293	712.728	129.174	44.272	<b>1.888.467</b>
<b>2009</b>	1.800.214		135.947	55.688	<b>1.991.849</b>

**Fuente.** Senatel – Conatel

**Elaborado.** Diana Muñoz

**GRÁFICO N°8: TOTAL ABONADOS TELEFONÍA FIJA**

**Fuente.** Senatel - Conatel

**Elaborado.** Diana Muñoz

**Telefonía Móvil:** este servicio es ofrecido por 3 empresas, OTECEL, CONECEL y TELECSA que han tenido un crecimiento muy marcado.

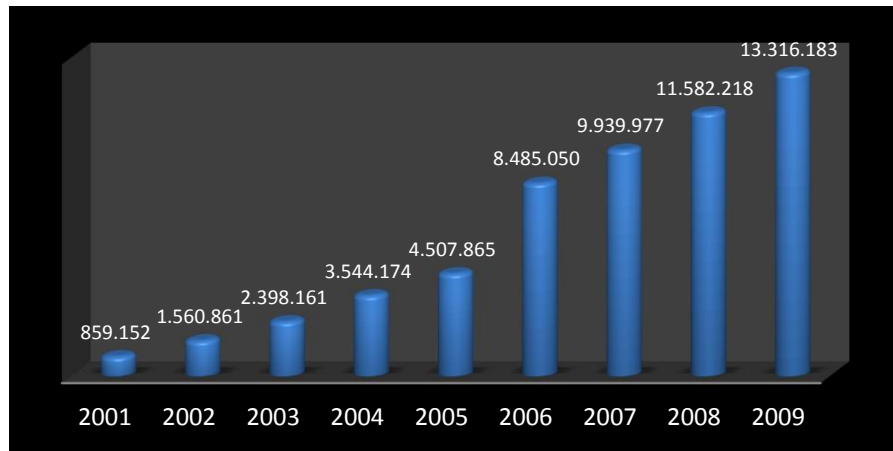
**TABLA N°7: ABONADOS TELEFONÍA MÓVIL**

Año / Ope	CONECEL	OTECEL	TELECSA	TOTAL
2001	483.982	375.170	*	859.152
2002	920.878	639.983	*	1.560.861
2003	1.533.015	861.342	3.804	2.398.161
2004	2.317.061	1.119.757	107.356	3.544.174
2005	4.088.350	193.163	226.352	4.507.865
2006	5.636.395	2.490.002	358.653	8.485.050
2007	6.907.911	2.582.436	449.630	9.939.977
2008	8.156.359	3.122.520	303.339	11.582.218
2009	9.268.814	3.721.761	325.608	13.316.183

**Fuente.** Senatel - Conatel

**Elaborado.** Diana Muñoz

### GRÁFICO N°9: TOTAL ABONADOS TELEFONÍA MÓVIL



**Fuente.** Senatel - Conatel

**Elaborado.** Diana Muñoz

A diferencia de la telefonía fija, el número de abonados de la telefonía móvil se ha incrementado de forma explosiva en estos últimos años.

En el 2007, la telefonía fija registró 1.804.865 abonados, mientras la telefonía móvil presentó 9.939.977 abonados. En el 2008, se registraron 1.888.467 abonados de telefonía fija y 11.582.218 en telefonía móvil.<sup>20</sup>

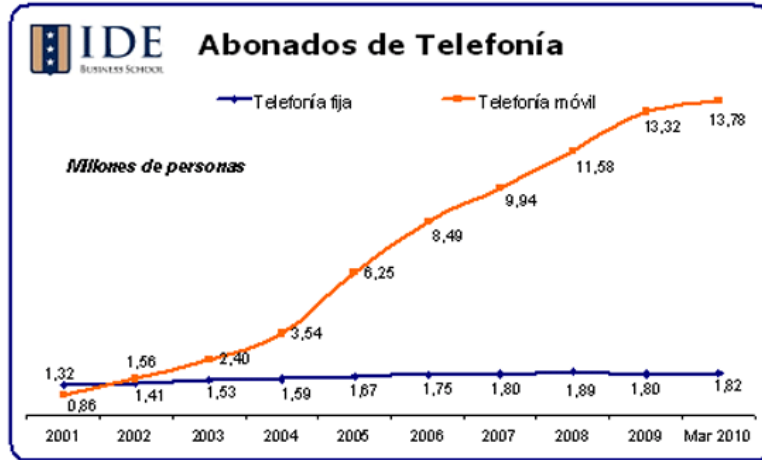
En 2009, los abonados de telefonía fija se redujeron a 1.800.214 y en telefonía móvil se incrementaron a 13.316.183. Hasta marzo 2010, los abonados de telefonía fija sumaron 1.817.479 y los de telefonía móvil fueron 13.778.245.<sup>21</sup>

<sup>20</sup>Cfr. CONATEL. (2011).

[[http://www.conatel.gob.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=664&Itemid=321](http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=664&Itemid=321)],  
**Estadísticas del sector.**

<sup>21</sup> Ibidem

### GRÁFICO N°10: ABONADOS TELEFONÍA FIJA vs MÓVIL

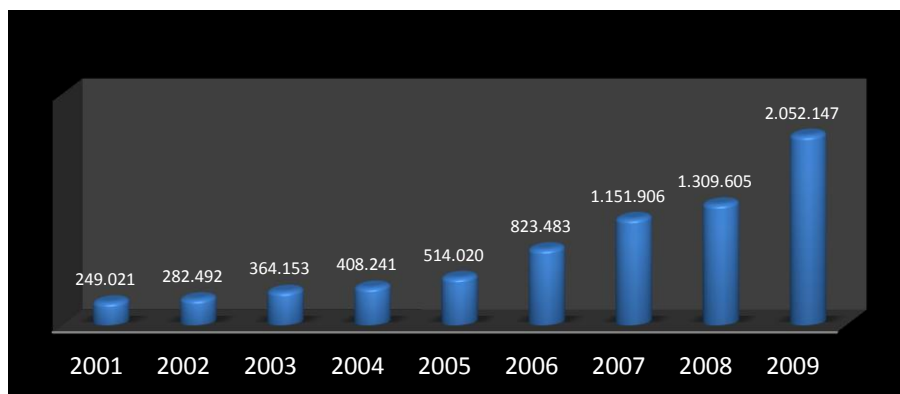


**Fuente.** Senatel - Conatel

**Elaborado.** IDE Business School

**Internet:** El uso de este servicio se incrementa cada vez más, debido a la necesidad de: investigar, comunicarse y en muchos de los casos por entretenimiento. El acceso es mucho más frecuente por la facilidad que existe en la actualidad de obtener este servicio y sobre todo por los costos que son relevantemente económicos.

### GRÁFICO N°11: USUARIOS DE INTERNET A NIVEL NACIONAL



**Fuente.** Senatel - Conatel

**Elaborado.** Diana Muñoz

## 1.2. ANÁLISIS COMPETITIVO

A continuación se presenta el análisis competitivo de la empresa Sistelvycom que fue determinado tras una plática analítica llevada a cabo con el Gerente General de Sistelvycom, el Ing. Víctor Yunda y El Gerente de Proyectos Ing. Pablo Álvarez.

### 1.3.1 Clientes – Poder de Negociación

El mercado de las telecomunicaciones se mueve alrededor de tres grandes **empresas telefónicas**, una pública y dos privadas (primer grupo):

**CNT:** (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) nace el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., el día 4 de febrero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador. Desde marzo de 2010 se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO y de esta manera potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías.

**MOVISTAR:** inició sus operaciones en abril de 2005 aunque ya Telefónica la había adquirido desde el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL S.A., concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993, cuando esta empresa se llamaba Cellular Power. Movistar es la segunda

mayor operadora de telefonía móvil del Ecuador con más de 3,8 millones de clientes, con 90 puntos de atención al cliente y con redes CDMA y GSM.

**PORTA:** nombre comercial de la empresa de telefonía móvil Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones (Conecel S.A.) que forma parte de la multinacional mexicana América Móvil. Es la compañía con más clientes a nivel nacional (más de 8'000.000 clientes), y así, la que más ingresos genera.

Estas empresas son las generadoras de los proyectos de telecomunicaciones, los mismos que comprenden el valor del equipo (hardware), ingeniería, instalación, mantenimiento, logística, bodegaje y otros rubros pequeños.

A su vez existen **empresas tecnológicas** que entregan el hardware incluyendo los servicios (segundo grupo), entre las principales compañías tecnológicas tenemos:

- Huawei
- Nokia Siemens
- Ericcson
- Alcatel
- SIAE Microelettronica
- Telmex
- Nec

Sistelvcom se encuentra en el tercer grupo de empresas o contratas, que responden a un modelo de tercerización (Outsourcing) concebida por las operadoras de servicios y por los proveedores de tecnología que generalmente encargan a las contratas realizar actividades de instalación, mantenimiento, ingeniería y gerenciamiento de proyectos.

### GRÁFICO N°12: CLIENTES DEL SECTOR



**Fuente.** Sistelvcom

**Elaborado.** Diana Muñoz

Los contratos que las operadoras (CNT, PORTA, MOVISTAR) generan son de montos que van desde los 5 millones a 10 millones de dólares que comprenden el equipo o hardware y el servicio de mantenimiento, instalación e ingeniería.

Según datos obtenidos tras la entrevista a la gerencia; el valor del equipo o hardware representa un 80% del valor total del contrato y la diferencia corresponde a los servicios, en los que Sistelvycom puede participar: mantenimiento, instalación e ingeniería

Sistelvycom generalmente trabaja para las empresas del segundo grupo, es decir las de tecnología, por diferentes motivos:

- Las empresas del primer grupo prefieren trabajar con compañías multinacionales que posean respaldo a nivel mundial y que se encarguen de todo el proyecto sin tener que contratar a varias empresas pequeñas.
- Normalmente los contratos a nivel de las operadoras privadas (PORTA y MOVISTAR) son negociados a nivel regional, es decir las casas matrices generan un contrato a nivel de Sudamérica con un solo proveedor de tecnología o del segundo grupo.
- Los contratos generados por CNT incluyen pólizas de garantía y multas con valores exorbitantes, que una empresa como Sistelvycom no podría sostener.
- Habitualmente los términos de pago de CNT son contractualmente de 60 días pero en la realidad superan los 120 días, causando problemas en el flujo de caja.



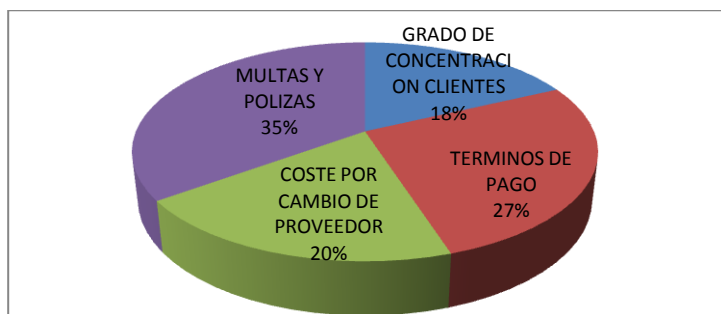
- Sistelvycom se abstiene de participar con las empresas del primer grupo ya que se convertiría en competencia directa para sus clientes actuales es decir para las empresas de tecnología.

Todos estos factores influyen para que Sistelvycom trabaje directamente con las empresas del segundo grupo; sin embargo no se debe dejar de lado a las operadoras o empresas del primer grupo, ya que pueden ser el factor decisivo para que las empresas de tecnología o del segundo grupo contraten los servicios de Sistelvycom.

La **Matriz De Poder De Negociación Clientes**, se utiliza para medir el grado de presión que ejerce el cliente a sus proveedores es decir a Sistelvycom, las siguientes variables y su nivel de importancia fueron consideradas por la gerencia para determinar el grado de poder de los clientes:

- Grado de concentración de los clientes en la empresa.
- Términos de pago impuestos por el cliente.
- Multas y pólizas impuestas por el cliente.
- Los costes que tiene el cliente por cambio de proveedor

### GRÁFICO N°13: IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES



**Fuente.** Sistelvcom & SPROCKET Marketing  
**Elaborado.** Diana Muñoz

### MATRIZ N°2: PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES

ANÁLISIS DE CLIENTES B2B					
100%	18%		27%	20%	35%
PODER	GRADO DE CONCENTRACION CLIENTES		TERMINOS DE PAGO	COSTE POR CAMBIO DE PROVEEDOR	MULTAS Y POLIZAS
	10		5	7	10
	100%		100%	100%	100%
	10. Muy limitado número de clientes 7. Limitado número de clientes 5. Número de clientes estándar (Ni muy bajo ni muy alto) 3. Cantidad de clientes considerable 1. Excesiva cantidad de clientes	10. Compras de gran volumen 7. Compras de volumen 5. Compras estándar (valor promedio) 3. Compras de poco volumen 1. Compras de muy poco volumen	10. Pago impuntual 7. Pago ligeramente impuntual 5. Pago medianamente puntual 3. Pago relativamente puntual 1. Pago muy puntual	10. Costos nulos por cambio de proveedor 7. Bajos costos por cambio de proveedor 5. Costos medio por cambio de proveedor 3. Costos altos por cambio de proveedor 1. Altísimos costos por cambio de proveedor	10. Altísimos valores en Multas y pólizas 7. Altos valores en Multas y pólizas 5. Valores de Multas y Pólizas estándar 3. Bajos valores de multas y pólizas 1. Valores de multas y pólizas nulas
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	COSTE POR CAMBIO DE	MULTAS Y POLIZAS
	50%	50%	100%	100%	100%
	10	10	5	7	10
	8,1				

10	Altísimo poder de negociación clientes
7	Alto poder de negociación clientes
5	Poder intermedio de negociación clientes
3	Bajo poder de negociación clientes
1	Bajísimo poder de negociación clientes

**Fuente.** Sistelvcom & SPROCKET Marketing  
**Elaborado.** Diana Muñoz

De acuerdo al análisis mantenido con la gerencia de Sistelvycom y la matriz No 2 se determinó que el poder de negociación de los clientes es mayor, ya que el número de clientes que posee la empresa es limitado y con un gran volumen de compra, los términos y condiciones lo establece completamente el cliente y el coste del cliente por cambio de proveedor es relativamente bajo.

La estrategia planteada después de realizado este análisis será reflejada en el capítulo de propuesta estratégica de marketing.

### **1.3.2 Competencia Actual - Rivalidad**

Entre los principales competidores de Sistelvycom tenemos a las siguientes empresas:

- Sacmics
- Ditelpro
- Omtel
- Servinfratel
- 7L
- Guaguitel
- Imetel
- Totaltek

Para establecer la competencia directa y la perspectiva que tiene el cliente de los servicios y precios se realizó simples entrevistas a los clientes externos más importantes (3 clientes de PORTA, 3 clientes de HUAWEI, 2 clientes de NOKIA, 2 clientes de SIAE, 1 cliente de ERICCSO); teniendo como resultado el siguiente:

En la siguiente tabla se muestra la perspectiva del cliente, con respecto a su competencia directa, de sus servicios.

**TABLA N°8: PERSPECTIVA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA**










Competencia Servicio	Instalacion	Ingenieria	Mantenimiento	Gerencia de proyecto	Promedio
Sacmics	5	5	7	6	5,75
Ditelpro	7	3	3	2	3,75
Omtel	1	1	1	1	1
Servinfratel	4	2	2	3	2,75
7L	6	6	5	5	5,5
Guaguitel	2	4	4	4	3,5
Sistelvycom	3	7	6	7	5,75
Imetel	2	2	2	2	2
Totaltek	5	6	6	6	5,75

**Fuente.** Entrevista realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

Se ponderó la perspectiva del cliente sobre la calidad de sus servicios frente a su competencia, siendo 1 la más baja calidad y 7 la calidad más alta, obteniendo como resultado que la empresa se encuentra compartiendo el primer lugar con su competidor Sacmis.

**TABLA N°9: PERSPECTIVA DEL PRECIO DE VENTA DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA**

<b>Competidores</b>	<b>Precio</b>
Sacrnics	 4
Ditelpro	 2
Omtel	 1
Servinfratel	 5
7L	 6
Guaguitel	 3
Sistelvcom	 7
Imetel	 1
Totaltek	 6

**Fuente.** Sistelvcom










**Elaborado.** Diana Muñoz

Se ponderó la perspectiva del cliente sobre el precio de venta de los servicios de Sistelvcom frente a su competencia, siendo 1 el precio más bajo y 7 el precio más alto, obteniendo como resultado que Sistelvcom tiene el precio más alto en el mercado.

### **Competencia Directa**

Para establecer la competencia directa de Sistelvcom hemos comparado la calidad del servicio vs el precio de venta de la empresas anteriormente citadas que se encuentran geográficamente cerca.

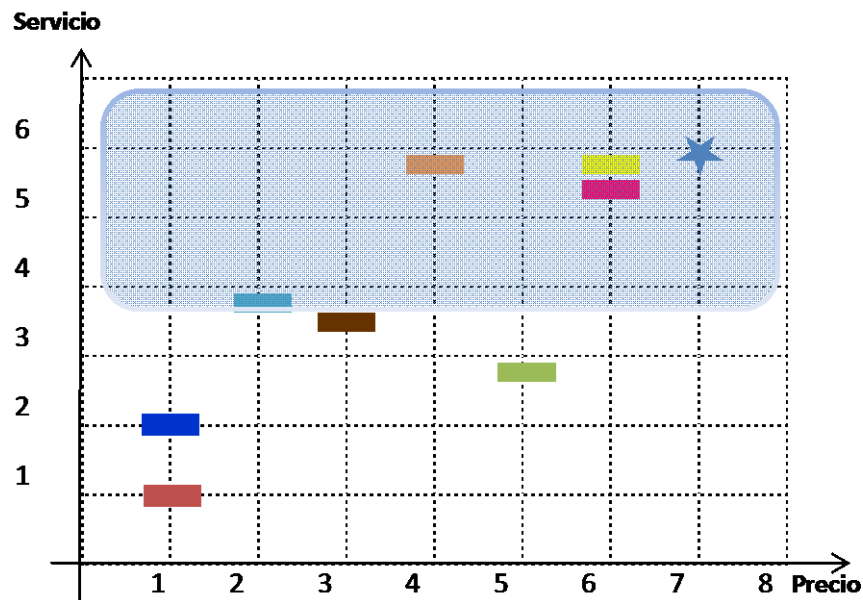
**TABLA N°10: COMPARACIÓN CALIDAD vs PRECIO FRENTE A LA COMPETENCIA**

Competidores	Calidad Servicio	Precio
Sacmics 	5,75	4
Ditelpro 	3,75	2
Omtel 	1,00	1
Servinfratel 	2,75	5
7L 	5,50	6
Guaguitel 	3,50	3
Sistelvycom 	5,75	7
Imetel 	2,00	1
Totaltek 	5,75	6

**Fuente.** Clientes externos

**Elaborado.** Diana Muñoz

**GRÁFICO N°14: SELECCIÓN COMPETIDORES DIRECTOS**



**Fuente.** Clientes externos

**Elaborado.** Diana Muñoz

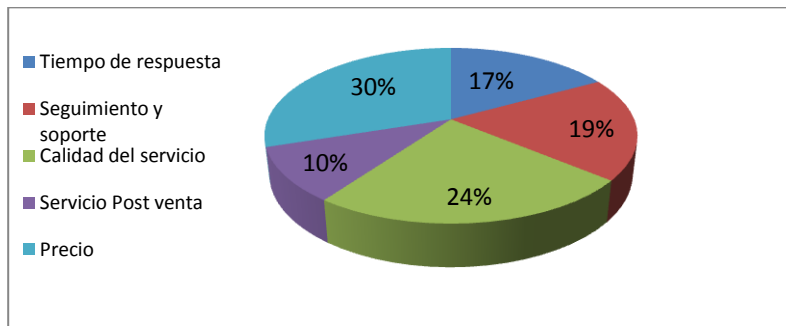
Se ha seleccionado como competidores directos a las empresas que ofertan servicios de calidad. Entre los competidores directos tenemos:

- Ditelpro
- Sacmis
- Toataltek
- 7L

La **Matriz de Posición o Perfil Competitivo**, realiza un comparativo entre la empresa y sus competidores. Se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña, cada una de la empresas a comparar, en el manejo de los mismos

Para elaborar la matriz de perfil competitivo, solicitamos al cliente nos indique los atributos valorados al momento de la realización del trabajo y el grado de importancia de cada uno, teniendo el siguiente resultado:

#### **GRÁFICO N°15: ATRIBUTOS VALORADOS DEL SERVICIO**



**Fuente.** Clientes Externos

**Elaborado.** Diana Muñoz

### MATRIZ N°3: PERFIL COMPETITIVO B2B

Cluster: grupo estratégico

#### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO B2B

No	INDUSTRIA: TELECOMUNICACIONES FACTORES	Ponderación	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4		Competidor 4	
			Sistelvcom		Ditelpro		Sacmis		Totaltek		7L	
			Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Tiempo de respuesta	17%	3	0,51	2	0,34	1	0,17	3	0,51	2	0,34
2	Seguimiento y soporte	19%	3	0,57	2	0,38	2	0,38	3	0,57	3	0,57
3	Calidad del servicio	24%	4	0,96	3	0,72	3	0,72	4	0,96	3	0,72
4	Servicio Post venta	10%	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
5	Precio	30%	1	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6	2	0,6
TOTAL		100%		2,5		2,7		2,3		2,7		2,3

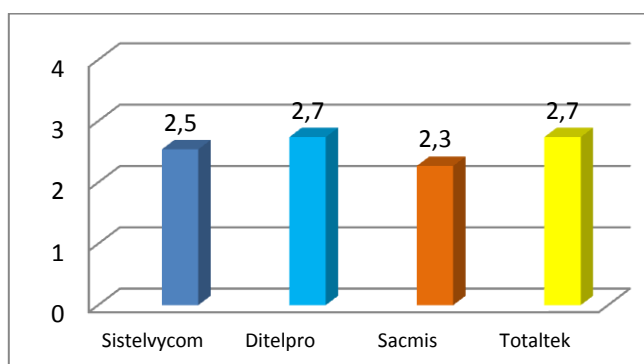
CALIFICACIÓN	
1	DEBILIDAD
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA

**Fuente.** Clientes externos & SPROCKET Marketing

**Elaborado.** Diana Muñoz

Como resultado de la calificación del cliente y a la ponderación realizada, se tiene el siguiente:

### GRÁFICO N°16: POSICIÓN COMPETITIVA



**Fuente.** Clientes externos

**Elaborado.** Diana Muñoz



Sistelvcom se encuentra en el 3er lugar de los competidores analizados, éste resultado se debe principalmente a que el precio de su servicio es el más caro del mercado.

En cuanto a los demás factores analizados, se puede decir que estos se encuentran en una calificación media a alta, debido a la calidad, soporte, seguimiento, tiempo de respuesta oportuno y servicio post-venta, que Sistelvcom entrega a sus clientes.

La competencia también puede convertirse en una ventaja, al existir alianzas estratégicas que permitan a ambas empresas sustentar los costos, gastos y cubrir toda la capacidad operativa que se necesita en proyectos de gran magnitud; se ha trabajado en esta modalidad con algunas empresas generando buenos resultados.

La estrategia planteada después de realizado este análisis será reflejada en el capítulo de propuesta estratégica de marketing.

### **1.3.3 Nuevos Competidores – Barreras de Ingreso**

Existen pruebas de que las compañías no siempre pueden identificar a los nuevos competidores con factibilidad. Identificar a las compañías de nuevos ingresos es muy importante porque pueden representar una amenaza para la porción de mercado que tienen las existentes.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> HITT Michael A. (2003). *Administración Estratégica*. México: Thompson p.56

En cuanto a nuevos competidores, si bien es cierto, pueden representar una amenaza para Sistelvycom, también cabe decir que dicha amenaza puede ser apalancada por el grado de expertis que tiene Sistelvycom en al área de las telecomunicaciones.

Las barreras de entrada identificadas en éste mercado son particularmente cuatro:

Know how.- La curva de aprendizaje en éste mercado representa un factor importante, por el perfeccionamiento en los procesos, nivel técnico alcanzado, orientación y ubicación del área de trabajo, todo esto derivado de la experiencia del Gerente General y fundador Ing. Víctor Yunda obtenida durante su trayectoria.

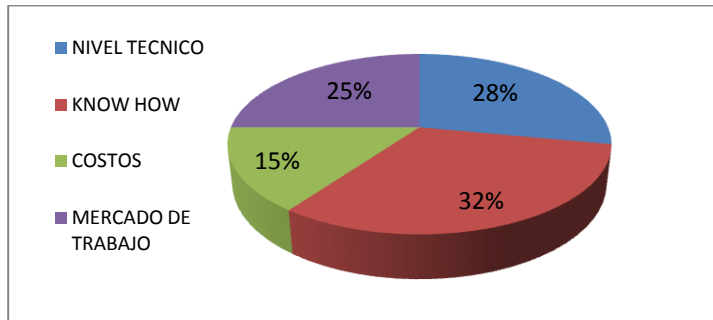
Nivel técnico del personal.- La curva de aprendizaje de estos servicios implica un nivel de estudios alto y un entrenamiento cauteloso y extendido en el tiempo, dificultando el ingreso de empresas nuevas que no posean personal capacitado.

El mercado de trabajo.- Según la gerencia de Sistelvycom, las relaciones comerciales, el reconocimiento y las referencias, tanto por colegas cuanto por empresas, al trabajo realizado, representa por lo menos un 25% para crecer en este mercado.

Inversión.- la inversión no es una gran barrera de entrada ya que no se necesita mucho equipamiento para realizar estos trabajos, el rubro más fuerte es el de mano de obra que incrementa su costo al contar con personal capacitado.

Estos cuatro factores han sido ponderados por la gerencia de acuerdo a la importancia de cada uno, como se muestra en el siguiente gráfico No 15.

**GRÁFICO N°17: IMPORTANCIA FACTORES BARRERAS DE ENTRADA**



**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

La **Matriz Que Analiza Las Barreras De Entrada** que a continuación se presenta, determina si existe o no barreras que impida el ingreso de nuevos competidores y a su vez el grado de dificultad para ingresar al mercado.

## MATRIZ N°4: ANÁLISIS BARRERAS DE ENTRADA

ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA									
100%	28%			32%	15%		25%		
BARRERAS	NIVEL TÉCNICO			KNOW HOW	COSTOS		MERCADO DE TRABAJO		
	5,8			9	5,1		6,20		
	100%			100%	100%		100%		
	NIVEL TÉCNICO DEL PERSONAL	TRAYECTORIA EN EL ÁMBITO	VALORES AGREGADOS	KNOW HOW	COSTO DE MANO DE OBRA	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	RELACIONES COMERCIALES
	1. Nivel técnico nulo o bajo 3. Nivel Técnico limitado 5. Nivel técnico medio 7. Nivel técnico Alto 10. Nivel técnico muy elevado	1. Nula trayectoria en el mercado 3. Limitada Trayectoria en el mercado 5. Trayectoria media en el mercado 7. Trayectoria alta 10. Muy elevada trayectoria en el mercado	1. valores agregados nulos, insuficientes e inexistentes. 3. Pocos valores agregados 5. valores agregados estándar 7. Altos valores agregados 10. Elevada cantidad de valores agregados	1. Nulo conocimiento del mercado y producto 3. Limitado conocimiento del mercado y del producto 5. Conocimiento estándar 7. Conocimiento alto 10. Elevado conocimiento del mercado y del producto, dominio de know how	1. Cero costo de mano de obra 3. Bajo costo de mano de obra 5. Costo medio de mano de obra 7. Alto costo de mano de obra 10. Muy elevado costo de mano de obra	1. Nulos costos de montaje e infraestructura 3. Limitados costos de montaje e infraestructura 5. Costos de montaje e infraestructura estándar 7. Altos costos de montaje e infraestructura 10. Altísimos costos de montaje e infraestructura	1. Accesibilidad muy limitada 3. Accesibilidad limitada 5. Accesibilidad estándar 7. Accesibilidad alta 10. Accesibilidad elevada	1. Accesibilidad muy limitada 3. Accesibilidad limitada 5. Accesibilidad estándar 7. Accesibilidad alta 10. Accesibilidad elevada	1. Nulas relaciones comerciales 3. Bajas relaciones comerciales 5. Relaciones comerciales estándar 7. Altas relaciones comerciales 10. Muy Elevadas relaciones comerciales
6,8	35,0%	35,0%	30,0%	100%	55,0%	45,0%	40%	20%	40,0%
	7	7	3	9	6	4	7	3	7

10	Gran cantidad de barreras de entrada. Muy complicado ingreso al mercado.
7	Elevada cantidad de barreras de entrada. Complicado ingreso al mercado.
5	Nivel intermedio de barreras de entrada, relativamente fácil ingresar
3	Barreras de entrada superables. Fácil ingresar
1	No existen barreras de entrada.

**Fuente.** Sistelvcom & SPROCKET Marketing  
**Elaborado.** Diana Muñoz

El grado de barreras de entrada para esta industria es de 6.8, que significa que existe una cantidad intermedia a elevada de barreras.

La estrategia planteada después de realizado este análisis será reflejada en el capítulo de propuesta estratégica de marketing.

### 1.3.4 Proveedores – Poder de negociación

Para Sistelvcom sus proveedores más importantes son:

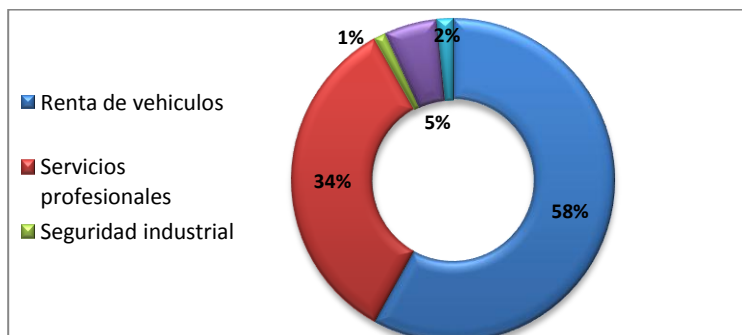
Renta de vehículos.- Dependiendo de la cantidad de proyectos la empresa renta carros 4x4 para su movilización, actualmente la empresa cuenta con 8 a 10 vehículos rentados por un valor de \$144.000 dólares anuales

Servicios profesionales técnicos.- La empresa subcontrata a grupos de trabajo liderados por una persona natural que ayudan en el servicio de instalaciones por un valor aproximado de \$ 84.000 dólares anuales.

Seguridad industrial.- La empresa compra equipo de protección al personal por un valor aproximado de \$ 3.000 anuales.

Materiales y suministros.- La empresa compra material eléctrico por un valor de \$ 1.000 dólares anuales y por suministros informáticos un valor de \$ 12.000 dólares anuales.

**GRÁFICO N°18: PORCENTAJE COMPRAS ANUALES**



**Fuente.** Sistelvycom

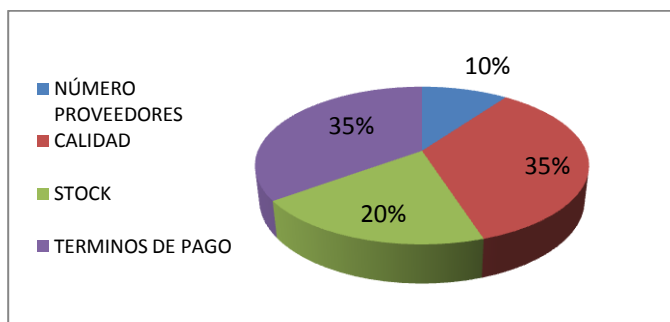
**Elaborado.** Diana Muñoz

Como se puede observar existen dos proveedores que en términos de volumen de compra son altos (renta de vehículos y servicios profesionales técnicos), pero a su vez se tiene flexibilidad en periodos de pago, que le ayuda al flujo de caja de Sistelvycom.

La **Matriz De Poder De Negociación Proveedores**, se utiliza para medir el grado de presión que ejerce el proveedor a sus clientes, la gerencia escogió las siguientes variables y su grado de importancia:

- Número proveedores
- Integración hacia delante
- Stock en el mercado
- Términos de pago

**GRÁFICO N°19: IMPORTANCIA VARIABLES PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES**



**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

### MATRIZ N°5: PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES

ANÁLISIS DE PROVEEDORES				
100%	15%	30%	20%	35%
<b>PODER</b>	<b>NÚMERO PROVEEDORES</b>	<b>INTEGRACIÓN HACIA DELANTE</b>	<b>STOCK EN EL MERCADO</b>	<b>TERMINOS DE PAGO</b>
	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	100%	100%	100%	100%
	1. Excesiva cantidad de proveedores 3. Cantidad de proveedores considerable 5. Número de proveedores promedio 7. Limitado número de proveedores 10. Muy limitado número de proveedores	Podrán nuestros proveedores ser ofertantes del servicio final: 1. Nunca 3. Posiblemente NO 5. Medio 7. Posiblemente Sí 10. Sí	1. Gran cantidad de Stock 3. Stock alto 5. Stock promedio 7. Stock ligeramente bajo 10. Stock muy bajo o inexistente	1. Extrema flexibilidad de pago 3. Flexibilidad de pago 5. Flexibilidad mediana de pago 7. Flexibilidad de pago ligera 10. No flexibilidad de pago
	<b>NÚMERO</b>	<b>CALIDAD</b>	<b>STOCK</b>	<b>TERMINOS DE PAGO</b>
	100%	100%	100%	100%
<b>3,3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

10	Altísimo poder de negociación proveedores
7	Alto poder de negociación proveedores
5	Poder intermedio de negociación proveedores
3	Bajo poder de negociación proveedores
1	Bajísimo poder de negociación proveedores

**Fuente.** Sistelvcom & SPROCKET Marketing  
**Elaborado.** Diana Muñoz

Al realizar la ponderación de las variables para medir el grado de poder de negociación de los proveedores, se obtuvo un resultado de 3.3 es decir un poder bajo de negociación de los proveedores.

La estrategia planteada después de realizado este análisis será reflejada en el capítulo de propuesta estratégica de marketing.

### **1.3.5 Productos sustitutos**

En el sector de las telecomunicaciones se puede decir que no existen productos sustitutos y si existieran serian de muy bajo impacto, ya que el punto fuerte es la movilidad que tienen los servicios, es decir el mercado cambia, la tecnología avanza y las empresas como Sistelvcom se van actualizando y educando para poder seguir brindando sus servicios con nuevas tecnologías.

#### **Resultado:**

Debido a que el poder de negociación de los proveedores de Sistelvcom es bajo, se ha calificado a este factor como una oportunidad alta.

Se determinó que el poder de los clientes de Sistelvcom es alto, por lo que se califica este factor como una amenaza alta.

El estudio de los factores valorados por el cliente de Sistelvcom frente a su competencia, hace que la rivalidad establecida sea una oportunidad baja.

No existen productos sustitutos para los servicios ofertados por Sistelvcom, debido a que el punto fuerte es la movilidad que tienen los servicios es decir el mercado cambia, la tecnología avanza y las empresas se van actualizando generando más trabajo.



Ponderando estos factores en la matriz POAM, tenemos un resultado del 67%, convirtiendo a los factores competitivos en una oportunidad baja.

### 1.3. ANÁLISIS INTERNO

#### 1.3.1. Generalidades

La empresa de telecomunicaciones “Sistelvvycom” se encuentra en funcionamiento desde Junio 2001, ubicada en la Calle de los Aceitunos E5-52 y Av. Eloy Alfaro lote # 123 de la ciudad de Quito. Esta empresa nace de la idea del emprendedor y fundador Ing. Víctor Manuel Yunda Padilla.

La compañía presta servicios a nivel nacional e internacional ofreciendo el siguiente portafolio:

- Ingeniería para proyectos de Telecomunicaciones:
  - Radiofrecuencia
  - Microonda
  - Telefonía Móvil
  - Fibra óptica
- Validaciones de línea de vista, site survey, path survey y espectrometría.
- Instalación, puesta a punto, aceptación técnica de equipos de telecomunicaciones

- Sistemas de transmisiones PDH y SDH
- Multiplexores y sistemas de fibra óptica DWDM
- BTS
- BSC
- TRAU
- MSAN
- DSLAN
- Instalación y configuración de servidores para sistemas de gestión de equipos de telecomunicaciones.
- Mantenimiento y soporte técnico de Sistemas de Telecomunicaciones
- Administración de proyectos
- Consultoría en proyectos de Telecomunicaciones
- Logística y administración de bodegas con sistemas de control de inventario, manejo de kárdex, creación de reportes que pueden ser observados por nuestros clientes desde el Internet.

La empresa en estos dos últimos años ha tenido un crecimiento acelerado, siendo este el factor principal para la desorganización en el área administrativa y contable.

### **1.3.2. Matriz EFI**

La matriz EFI es un mecanismo rápido para realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa;

determinando así, las áreas de la empresa que tienen mayor grado de debilidad para poder eliminarlas y que fortalezas se puede explotar.

### MATRIZ N°6: EFI – FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI															
área	FACTOR	INTERNO						SISTELVYCOM							
		fortaleza			debilidad			42	35	28	21	14	7		
		6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta								
Marketing	Estrategia de mercadeo						1							24	57%
	Producto/Servicio			1											
	Plaza			1											
	Promoción					1									
	Precio						1								
	Valor agregado y servicio post venta		1												
	Contacto con el cliente		1			1									
	sub total	0	2	2	0	2	2								
TOTAL	0	10	8	0	4	2									
VALOR		18			6										
Finanzas	Manejo contable					1		30	25	20	15	10	5	9	30%
	Uso de indicadores y balances						1								
	Control financiero					1									
	Actualización de información					1									
	Flujo de caja					1									
	sub total	0	0	0	0	4	1								
	TOTAL	0	0	0	0	8	1								
VALOR		0			9										
Producción / Procesos	Nivel técnico del personal		1					30	25	20	15	10	5	25	83%
	Equipo		1												
	Software		1												
	Planificación operativa		1												
	Control de costos		1												
	sub total	0	5	0	0	0	0								
	TOTAL	0	25	0	0	0	0								
VALOR		25			0										
Administrativo	Filosofía Corporativa						1	42	35	28	21	14	7	12	29%
	Planeación estratégica						1								
	Organización				1										
	Políticas de control						1								
	Recursos Humanos						1								
	Talento del personal y perfiles de puesto					1									
	Motivación				1										
	sub total	0	0	0	2	1	4								
	TOTAL	0	0	0	6	2	4								
VALOR		0			12										
50%															

**Fuente.** Sistelvcom & SPROCKET Marketing  
**Elaborado.** Diana Muñoz

**Resultado:**

La matriz arroja un resultado total ponderado del 50%, es decir que la empresa tiene una debilidad baja en sus procesos internos, especialmente en la áreas administrativas y financieras, debido al poco control, falta de información y personal no capacitado en estas áreas.

Las estrategias correspondientes a este análisis serán revisadas y planteadas en el capítulo de propuesta estratégica de marketing.

El resultado que arroja la matriz EFI se corresponde al estudio minucioso de cada uno de los factores, estudio que se puntualiza a continuación.

**1.3.3. Administración**

La empresa no cuenta con una gerencia administrativa con gran experiencia y suficientes conocimientos.

**Filosofía Corporativa**

La empresa no cuenta con una filosofía corporativa formal y por lo tanto no es comunicada al resto de los empleados.

Las personas que se encuentran a la cabeza de la empresa son conscientes del rumbo del negocio, velocidad de crecimiento y razón de ser del mismo (Misión); también tiene claro el escenario futuro de la empresa (Visión). Esta dirección del negocio no ha sido compartida, ni cuenta con los lineamientos apropiados para convertirse en la verdadera Misión y Visión de la empresa.

La empresa tampoco trabaja bajo objetivos y políticas escritas, es decir no todos conocen la meta en común y a través de qué medios alcanzarla.

### **Planificación Estratégica**

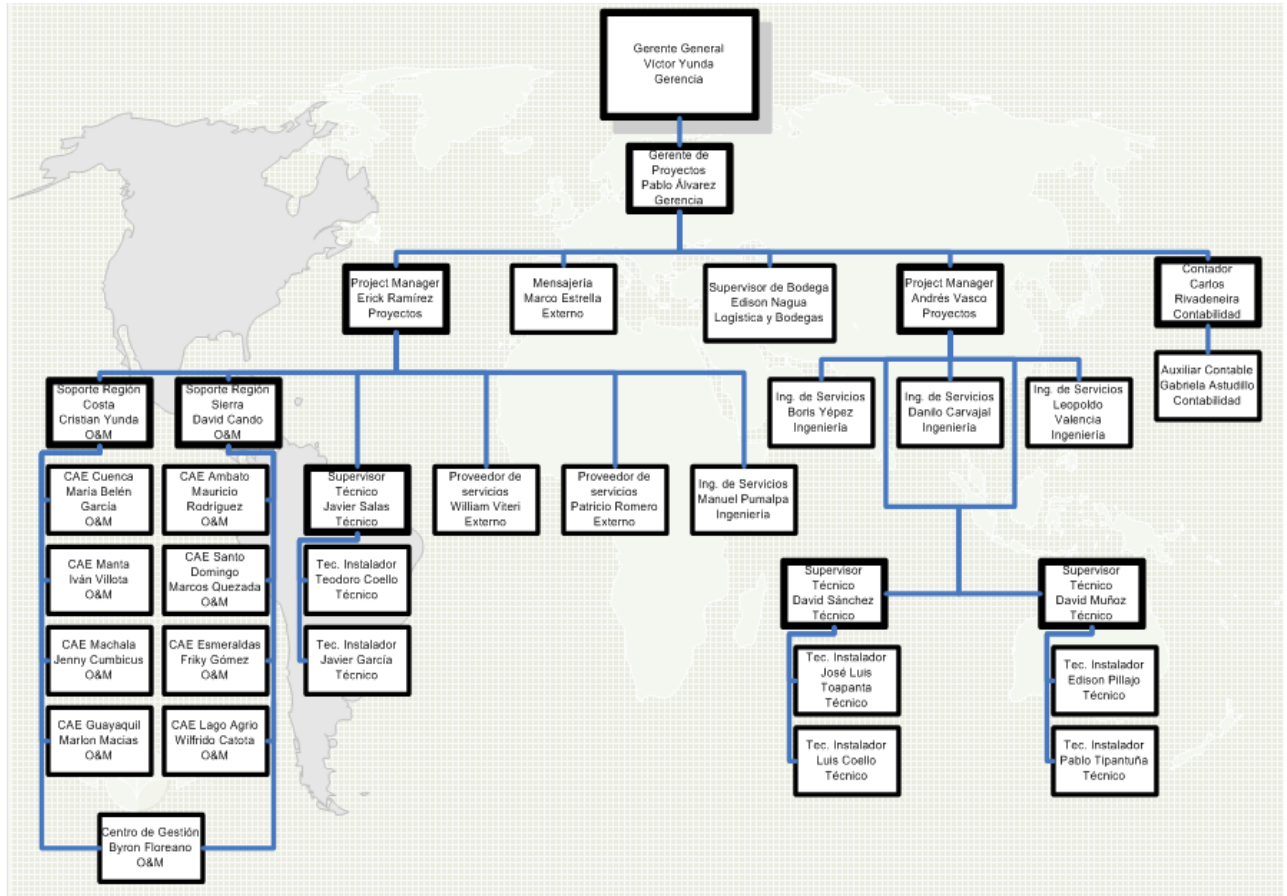
La empresa Sistelvycom no cuenta con un plan estratégico que les permita mejorar el desempeño de la organización, así como tampoco visualizar nuevas oportunidades y amenazas. Además no cuentan con una asignación adecuada de recursos humanos, financieros, etc.

### **Organización de la empresa**

La empresa cuenta con una estructura orgánica u organigrama definido, pero en funciones incompleto.

No existe procedimientos de funciones, el personal no tienen claro las actividades que deben realizar dentro de la empresa

## GRÁFICO N°20: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**Fuente.** Sistelycom  
**Elaborado.** Pablo Álvarez

### 1.3.4. Recursos Humanos

La gerencia se ha preocupado por brindar a sus empleados un ambiente de trabajo digno, cumpliendo a cabalidad todos los beneficios de ley, así como otros beneficios concedidos por la compañía entre los cuales se encuentran:

- Seguro de vida privado,

- Seguro de salud privado,
- Incentivos económicos o bonos de acuerdo a la rentabilidad de los proyectos,
- Capacitación.

A pesar de los beneficios anteriormente citados, vemos en el ambiente de trabajo desmotivación debido a falta de un departamento de recursos humanos.

La gerencia está consciente de que necesita contratar a una persona con la capacidad de manejar el recurso humano dentro de la compañía que identifique y genere soluciones a este problema antes de que traiga consecuencias graves para la empresa.

#### **1.3.5. Finanzas**

##### **Manejo Contable**

Sistelvcom siempre mantuvo el manejo contable en forma de outsourcing y con un asistente contable a tiempo completo dentro de la compañía otorgada por la misma persona natural que maneja la contabilidad.

Previo al crecimiento acelerado de los dos últimos años la empresa utilizaba como herramienta contable el sistema operativo Microsoft Excel, siendo esta herramienta

suficiente para la toma de decisiones de la gerencia. En el 2010 debido a dicho crecimiento, Sistelvcom se vio obligado a utilizar un sistema contable que les ayude de una mejor manera a la toma de decisiones y a un mejor control de la compañía, encontrando al sistema SAFI como la mejor opción.

La empresa por el momento se encuentra en un tiempo de prueba del área contable ya que existieron dos cambios; el primero fue reemplazar a la persona que ocupaba el puesto de asistente contable por alguien con mayor experiencia y el segundo fue comenzar a utilizar el sistema contable SAFI.

Este cambio se dio por los problemas que venían sucintándose por falta de organización, ocasionando retrasos en el reembolso de viáticos, emisiones de roles de pago, etc., que generaban malestar interno con el resto de personal.

### **Flujo de Caja**

El flujo de caja de la empresa se ha visto afectado por el incumplimiento en los pagos del cliente más importante, obligándole a adquirir un préstamo bancario para poder seguir operando.

La gerencia no utilizaba esta herramienta financiera para la toma de decisiones, la cual podría permitirles anticipar los saldos en dinero y por lo tanto evitar los problemas que se han venido produciendo.



El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable.

### **1.3.6. Servicio Técnico**

#### **Personal – Nivel Técnico**

La empresa cuenta con 28 empleados capacitados en el área de las telecomunicaciones, brindando así un servicio de calidad a sus clientes.

**TABLA N°11: PERSONAL OPERATIVO**

GERENCIA GENERAL Y OPERATIVA	Ing. Víctor Manuel Yunda Padilla
GERENCIA DE PROYECTOS-CONSULTORÍA	Ing. Pablo Vladimir Álvarez Jiménez
LIDERES DE PROYECTO	Ing. Erick Ramírez
	Ing. Andrés Vasco
INGENIEROS DE SOPORTE	Ing. David Cando (Quito)
	Tcnlgo. Cristian Yunda (Guayaquil)
	Ing. Marlon Macias (Guayaquil)
	Ing. Byron Floreano (Guayaquil)
	Ing. Friky Gómez (Esmeraldas)
	Ing. Jenny Cumbicus (Machala)
	Ing. María Belén García (Cuenca)
	Ing. Wilfrido Catota (Lago Agrio)
	Ing. Ivan Villota (Manta)
	Ing. Marcos Quezada (Santo Domingo)
	Ing. Mauricio Rodríguez (Ambato)
INGENIEROS DE SERVICIOS	Ing. Leopoldo Valencia
	Ing. Danilo Carvajal
	Ing. Boris Yépez
	Ing. Manuel Pumalpa
SUPERVISORES TÉCNICOS	Tco. Javier Salas
	Tco. David Muñoz
	Tco. David Sanchez
TÉCNICOS – INSTALACIONES	Tco. José Luis Toapanta
	Tco. Luis Coello Barén
	Tco. Pablo Tipantuña
	Tco. Teodoro Coello
	Tco. Javier García
	Tco. Edison Pillajo
LOGÍSTICA Y SUPERVISOR DE BODEGAS	Edison Nagua

**Fuente.** Sistelvcom**Elaborado.** Diana Muñoz

De cierta manera Sistelvycom se ha preocupado por diferenciarse en la calidad de su servicio frente a su competencia, captando en lo posible personal capacitado con un nivel técnico elevado.

El personal tiene conocimiento de los requerimientos o procedimientos del cliente antes y después de de la ejecución del proyecto, así como del área de trabajo en la cual se moviliza.

### **Equipo Electrónico**

Sistelvycom se ha equipado con la instrumentación electrónica y de medición necesaria que demanda el cliente.

**TABLA N°12: EQUIPO ELECTRÓNICO Y DE MEDICIÓN**

<b>EQUIPO ELECTRÓNICO</b>	<b>USO</b>
Amplificador de bajo ruido en la banda de 2-18 GHz	Análisis espectrales o determinación de interferencias
Analizador de Espectros de banda Ancha	Configuración y setteo del equipo
Contador de Frecuencias	Configuración y setteo del equipo
Power Meter	Configuración y setteo del equipo
Probadores de E1's	Pruebas de calidad de un sistema de transmisión digital
Site Master hasta 20 GHz	Pruebas de calidad de un medio de transmisión
Test Set Optical.	Configuración, setteo del equipo y mantenimiento de redes de fibra óptica
Multímetros digitales.	Medición de voltajes, corrientes y alineación de enlaces
Set de herramientas para instalación de equipos	Montaje de radioenlaces para transmisión digital
Equipo completo de montaje (cabos, poleas)	Montaje de radioenlaces para transmisión digital
GPS, Brújulas, laptops, larga vistas, lentes telescopios, cámaras digitales	Montaje de radioenlaces para transmisión digital
Teléfonos y módems para internet	Montaje de radioenlaces para transmisión digital

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

Sistelvycom también cuenta con 4 vehículos 4x4 que les permite movilizarse dentro del país.

## **Software**

La empresa cuenta con los sistemas operativos o software necesarios para la realización de los servicios.

**TABLA N°13: SOFTWARE**

Software	USO
PADLOSS	Diseño de los enlaces de transmisión
Software propio de los fabricantes de los medios de transmisión	Cálculos de montaje o cargas de viento.
Software utilitarios	Informes, presentaciones, cálculos, etc.

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

## **Planificación Operativa**

Sistelvycom cuenta con dos ingenieros encargados del manejo de los proyectos y de la planificación operativa, la cual comprende:

- Coordinación con el cliente
- Asignación de recursos técnicos y económicos
- Control del evento desde su apertura hasta el cierre

Tener personas encargadas de la planificación operativa le permite a la empresa anticipar riesgos y distribuir correctamente el tiempo de los técnicos e insumos.

### 1.3.7. Marketing y ventas

#### **Producto**

Sistelvvycom ha sido reconocida en el mercado de las telecomunicaciones por la calidad de sus servicios. A continuación se presenta el portafolio de servicios que otorga esta compañía:

- Ingeniería para proyectos de Telecomunicaciones:
  - Radiofrecuencia
  - Microonda
  - Telefonía Móvil
  - Fibra óptica
- Validaciones de línea de vista, site survey, path survey y espectrometría.
- Instalación, puesta a punto, aceptación técnica de equipos de telecomunicaciones
  - Sistemas de transmisiones PDH y SDH
  - Multiplexores y sistemas de fibra óptica DWDM
  - BTS
  - BSC
  - TRAU
  - MSAN
  - DSLAN

- Instalación y configuración de servidores para sistemas de gestión de equipos de telecomunicaciones.
- Mantenimiento y soporte técnico de Sistemas de Telecomunicaciones
- Administración de proyectos
- Consultoría en proyectos de Telecomunicaciones
- Logística y administración de bodegas con sistemas de control de inventario, manejo de kárdex, creación de reportes que pueden ser observados por nuestros clientes desde el Internet.

### **Precio**

Existen dos formas para establecer los precios:

1. El precio está dado por el mercado.- se procede a licitar el proyecto y generalmente las empresas que ganan la licitación son las que ofertan a un menor valor.
2. Los precios se establecen en base a un análisis de costos.- El cliente solicita una cotización, la cual es realizada en base a un análisis de costos de mano de obra directa e indirecta, viáticos, insumos o materiales, logística y transporte.

En ambos casos se puede negociar con el cliente un descuento o un aumento en el precio del 20%, para así llegar a marginar una utilidad mínima del 18% y máxima del 30%.

Los clientes o consumidores de estos servicios se basan en lo que dicen los otros consumidores, en el personal que los ofrece, pero en mayor medida le dan importancia al precio del servicio.

Sistelvcom posee precios elevados de sus servicios por la alta calidad de los mismos, esto puede ponerle en desventaja con la competencia.

### **Plaza**

La venta directa es el método de distribución para los servicios que oferta Sistelvcom debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor, de esta manera se puede sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

### **Promoción**

La empresa no posee un Departamento de Marketing y ventas que le permita promocionar el servicio de manera adecuada, este problema radica en la falta de un plan estratégico.

Además la carencia en la contratación de personal para el área de ventas impide que los servicios sean reconocidos en el mercado.



#### 1.4. ANÁLISIS FODA

Dentro del Microambiente podremos determinar mediante el resultado del análisis interno de la empresa; cuales son las ventajas y carencias que tiene la empresa. Esto permite tener un mejor panorama de los puntos fuertes y las debilidades que presenta la empresa. La estrategia que se utilizara será fundamental al momento de explotar los puntos fuertes o eliminar los débiles para conseguir alcanzar los objetivos que quiera alcanzar la empresa.

Por lo que respecta a al Macroambiente, se determina mediante las oportunidades y amenazas que exista en el entorno de la empresa, las cuales pueden favorecer la consecución de los objetivos, o representan un obstáculo para las distintas metas que se plantee la empresa.

### 1.4.1. Matriz FODA

**MATRIZ N°7: FODA**

FODA	Factor	Fortalezas	Factor	Debilidades
	Área Operativa	Experiencia suficiente en su ámbito	Administración	No existe personal capacitado en esta área
	Personal - Nivel Técnico	Nivel técnico alto del personal	Filosofía Corporativa	No poseen una filosofía clara y escrita para ser comunicada
	Equipo Electrónico	La empresa posee el equipo electrónico necesario para los proyectos	Planificación Estratégica	La empresa no cuenta con planificación estratégica La empresa no realiza presupuestos de ventas y gastos
	Software	Se cuenta con el software necesario para realizar los proyectos	Organización de la empresa	Funciones no específicas para cada puesto de trabajo
	Planificación Operativa	Se cuenta con personal que realiza la planificación operativa	Recursos Humanos	Falta de un departamento de RRHH
	Marketing y ventas	Imagen alta frente al cliente	Finanzas	falta de información financiera a tiempo
	Producto	Alta calidad de los servicios	Manejo Contable	Sistema contable a prueba
	Plaza	Venta directa del servicio que permite un mejor control, diferenciación y obtención de información directa.	Flujo de Caja	No realizan un flujo de caja periódicamente
			Marketing y ventas	No poseen un departamento de Mkt y ventas
FODA			Precio	Precios altos de los servicios de la empresa
			Promoción	No se genera promoción de los servicios
			Seguridad	Poca cultura de seguridad
	Factor	Oportunidades	Factor	Amenazas
	PIB	El crecimiento de la economía ecuatoriana (PIB)	Inflación	La tendencia a la baja de la inflación, mantendrá los precios relativamente estables.
	Tasa de Interés Activa	El descenso de la tasa de interés activa incentiva al endeudamiento y por ende al financiamiento de proyectos	Remesas de emigrantes	La disminución de las remesas de los emigrantes ecuatorianos debilita el ingreso de las familias
	Tecnológico	El cambio continuo de la tecnología en las telecomunicaciones, hace que el mercado este en constante interacción	Comercio Exterior	Incrementos en los aranceles para la importación de productos, pueden afectar a equipo electrónico.
	Político legal	El gobierno tiene la predisposición de garantizar el acceso igualitario a los servicios de comunicación, asignando un presupuesto a este rubro.	Geográfico - Clima	Las fuertes lluvias que generan inundaciones y los fenómenos naturales pueden obstaculizar el trabajo de campo
	Mercado de las telecomunicaciones	El crecimiento del mercado de las telecomunicaciones hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en otros sectores	Clientes	Poder de negociación alto de los clientes
		Mercado competitivo por el crecimiento del sector de las telecomunicaciones		Pólizas y multas exorbitantes en contratos que la empresa no puede sostener
		El mercado es atractivo para la inversión privada, publica, extranjera y nacional		Las empresas de telefonía prefieren trabajar con empresas multinacionales que les aseguren solvencia tanto técnica como económica
	Cientes	Excelente relación comercial con los clientes		Grandes periodos de pago de las empresas del sector publico
	Competencia	Excelente relación comercial con la competencia	Competencia	Empresas del sector de las telecomunicaciones altamente competitivas y reconocidas en el mercado
		Se puede generar alianzas estratégicas con la competencia		Precios bajos de la competencia
	Proveedores	Poder de negociación bajo de los proveedores		

**Fuente.** Sistelvcom  
**Elaborado.** Diana Muñoz

### 1.4.2. Matriz de Síntesis FODA y Acciones Estratégicas

#### MATRIZ N°8: FODA – ACCIONES ESTRATÉGICAS

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Experiencia suficiente en su ámbito Nivel técnico alto del personal La empresa posee el equipo electrónico necesario para los proyectos Se cuenta con el software necesario para realizar los proyectos Se cuenta con personal que realiza la planificación operativa Imagen alta frente al cliente Alta calidad de los servicios Venta directa del servicio que permite un mejor control, diferenciación y obtención de información directa.	No existe personal capacitado en esta área administrativa No poseen una filosofía clara y escrita para ser comunicada La empresa no cuenta con planificación estratégica La empresa no realiza presupuestos de ventas y gastos Funciones no específicas para cada puesto de trabajo Falta de un departamento de RRHH Falta de información financiera a tiempo Sistema contable a prueba No realizan un flujo de caja periódicamente No poseen un departamento de Mkt y ventas Precios altos de los servicios de la empresa
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
El crecimiento de la economía ecuatoriana (PIB) El descenso de la tasa de interés activa incentiva al endeudamiento y por ende al financiamiento de proyectos El cambio continuo de la tecnología en las telecomunicaciones, hace que el mercado este en constante interacción El crecimiento del mercado de las telecomunicaciones hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en otros sectores Excelente relación comercial con los clientes Excelente relación comercial con la competencia Se puede generar alianzas estratégicas con la competencia Poder de negociación bajo de los proveedores	Crear proyecto de factibilidad que ayuden a generar mayores ventas. Capacitar al personal y mantenerlos actualizados en el ámbito de las telecomunicaciones Desarrollar estrategias de marca y branding Utilizar el marketing relacional para captar mayor mercado y fidelizar al actual Desarrollar un estudio permanente del mercado que permita conocer a nuestro mercado y por lo tanto crear estrategias que ayuden a generar rentabilidad Mantener las relaciones comerciales para aprovechar el crecimiento que tiene el sector de las telecomunicaciones ofreciendo un servicio de alta calidad	Reforzar al departamento administrativo - financiero y de RRHH Definir y difundir el direccionamiento estratégico de la empresa (Misión, visión, Objetivos, Valores y principios) Determinar la factibilidad de crear un departamento de Marketing y ventas Crear una estrategia de diferenciación, orientada a darle un valor agregado a sus servicios. Implementar la planificación estratégica, mediciones y controles a través de presupuestos Fortalecer las alianzas estratégicas de manera que se pueda confrontar la competencia desleal eficazmente
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Las fuertes lluvias que generan inundaciones y los fenómenos naturales pueden obstaculizar el trabajo de campo Poder de negociación alto de los clientes Las empresas de telefonía prefieren trabajar con empresas multinacionales que les aseguren solvencia tanto técnica como económica Grandes periodos de pago de las empresas del sector publico Empresas del sector de las telecomunicaciones altamente competitivas y reconocidas en el mercado Precios bajos de la competencia	Crear una estrategia de diferenciación, orientada a darle un valor agregado a sus servicios y no disminuir la calidad de sus servicios Fortalecer a la planificación operativa y al departamento de operaciones	Consolidar un departamento de ventas y marketing, para mejorar las relaciones comerciales con el cliente y poder disminuir el poder de negociación que tiene el cliente. Crear una estrategia de diferenciación, orientada a darle un valor agregado a sus servicios para convertir a Sistelvcom en una empresa competitiva y reconocida en el mercado, y por lo tanto el cliente prefiera adquirir los servicios que oferta la empresa y pagar el precio establecido. Implementar controles presupuestarios para anticiparnos a los hechos y generar soluciones oportunas para la empresa Consolidar las relaciones con los proveedores para que de esta manera nos brinden un servicio y producto de calidad, mejorar los términos de pago y por lo tanto apalancar los términos de pago que tiene Sistelvcom con sus clientes

**Fuente.** Sistelvcom  
**Elaborado.** Diana Muñoz

**Acciones estratégicas “FO”**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Para aprovechar las fortalezas y las oportunidades encontradas en el análisis FODA se detallan las siguientes estrategias a ser recomendadas a Sistelvvycom:

- Crear proyecto de factibilidad que ayuden a generar mayores ventas.
- Capacitar al personal y mantenerlos actualizados en el ámbito de las telecomunicaciones.
- Desarrollar estrategias de marca y branding.
- Utilizar el marketing relacional para captar mayor mercado y fidelizar al actual, estrechando las relaciones comerciales y de esta manera aprovechar el crecimiento que tiene el sector de las telecomunicaciones ofreciendo un servicio de alta calidad.
- Desarrollar un estudio permanente del mercado que permita conocer a nuestro mercado y por lo tanto crear estrategias que ayuden a generar rentabilidad.

**Acciones estratégicas “DO”**

A continuación se detallan las estrategias a ser recomendadas a Sistelvycom que pretendan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas:

- Crear y reforzar el departamento administrativo - financiero y de RRHH
- Definir y difundir el direccionamiento estratégico de la empresa (Misión, visión, Objetivos, Valores y principios)
- Determinar la factibilidad de crear un departamento de Marketing y ventas
- Implantar una estrategia de diferenciación, orientada a darle un valor agregado a sus servicios.
- Realizar planificación estratégica, mediciones y controles a través de presupuestos
- Fortalecer las alianzas estratégicas de manera que se pueda confrontar la competencia de manera eficazmente

**Acciones estratégicas “FA”**

A continuación se detallan las estrategias a ser recomendadas a Sistelvycom que pretendan aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas:

- Crear una estrategia de diferenciación, orientada a darle un valor agregado a sus servicios y no disminuir la calidad de sus servicios
- Fortalecer a la planificación operativa y al departamento de operaciones

### **Acciones estratégicas “DA”**

A continuación se detallan las estrategias defensivas a ser recomendadas a Sistelvycom que pretendan disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno:

- Consolidar un departamento de ventas y marketing, para mejorar las relaciones comerciales con el cliente y tratar de disminuir el poder de negociación que tiene el cliente.
- Crear una estrategia de diferenciación, orientada a darle un valor agregado a sus servicios para convertir a Sistelvycom en una empresa competitiva y reconocida en el mercado, y por lo tanto inducir a que el cliente prefiera los servicios de Sistelvycom, pagando el precio establecido.
- Implementar controles presupuestarios para anticiparnos a los hechos y generar soluciones oportunas para la empresa.
- Consolidar las relaciones con los proveedores para que de esta manera nos brinden un servicio y producto de calidad, mejorar los términos de pago y por lo tanto apalancar a Sistelvycom el desfase que tiene en los cobros a sus clientes.

## 2. SEGMENTACIÓN

“Identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y mezclas de marketing. Los segmentos de un mercado se pueden identificar al examinar las diferencias demográficas, psicográficas y comportamientos de los compradores. Luego la compañía decide que segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la compañía puede satisfacer.”<sup>23</sup>

### 2.1. DEFINICIÓN DE PERFIL DE MERCADO

**“Mercado.** Clientes potenciales, representados por un conjunto de personas y organizaciones, quienes tienen deseos o necesidades y están dispuestos a dar a cambio algo de valor para satisfacerlos.”<sup>24</sup>

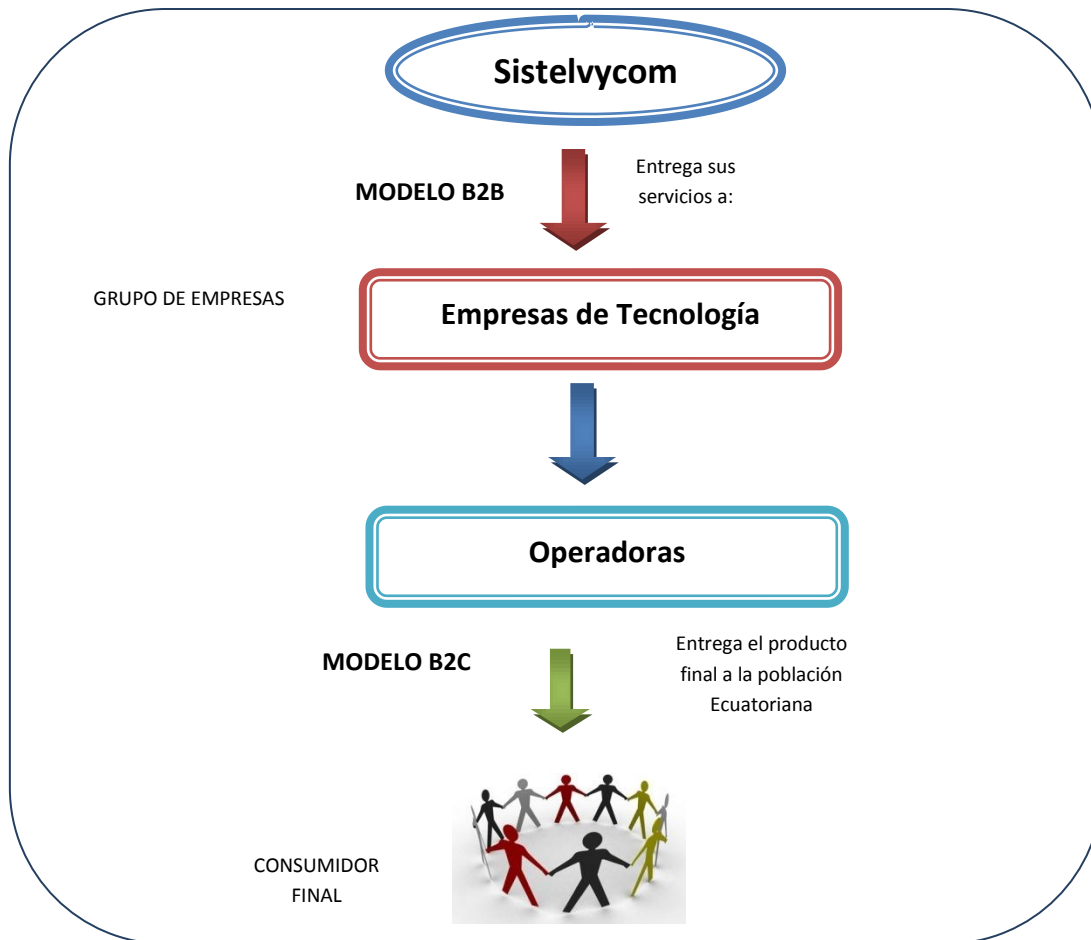
El mercado de Sistelvvycom dado por el tipo de servicios que presta, responde a un modelo de tercerización (Outsourcing) concebida por las operadoras de servicios y por los proveedores de tecnología que generalmente encargan realizar actividades como instalación y mantenimiento, enfrentándonos a un modelo B2B (Business to business).

---

<sup>23</sup> KOTLER Philip (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. México: Prentice Hall. 1º Edición p. 154

<sup>24</sup> THOMPSON Ivan (2006) [<http://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html>]. *Tipos de Mercado*.

## GRÁFICO N°21: MODELO DE NEGOCIO



**Fuente.** Investigación Realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

El consumidor final son las personas que reciben el producto o servicio final, en este caso es el servicio de internet, telefonía fija y móvil. Este servicio es la unión del equipo tecnológico en un 85% a 90% más los servicios complementarios que representan del 10% al 15%.

En ese contexto, el perfil del mercado al cual apunta Sistelvcom se reduce a todas las empresas de Tecnología del sector de las telecomunicaciones del Ecuador que tengan



poder adquisitivo y representen, por diversos factores un potencial cliente, excluyendo de esta manera al consumidor final o población ecuatoriana y a las empresas operadoras.

Ahora que está claro el perfil del mercado de Sistelvvycom, se debe identificar las variables de segmentación en el modelo B2B que presenta Sistelvvycom, variables que se presentan en la tabla N°14:

**TABLA N°14: PRINCIPALES VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE SISTELVYCOM**

Variable		Especificación
<b>Geográfica</b>	<i>País</i>	-
<b>Demográfica</b>	<i>Industria</i>	-
	<i>Actividad</i>	-
	<i>Capital</i>	-
	<i>Tamaño de la compañía</i>	-
<b>Variables Operativas</b>	<i>Capacidad del Cliente</i>	Clientes que necesiten muchos o pocos servicios
	<i>Estado de usuario</i>	Usuarios grandes, pequeños o no usuarios
<b>Enfoques de compra</b>	<i>Organización en función de compra</i>	Organizaciones centralizadas o descentralizadas
	<i>Naturaleza de las relaciones existentes</i>	Compañías que tienen buenas relaciones o simplemente empresas deseables
	<i>Criterios de compra</i>	Calidad, servicio o precio?

**Fuente.** Kotler, P (2001). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall

**Elaborado.** Diana Muñoz

## 2.2. MACRO SEGMENTACIÓN – MERCADO DE REFERENCIA.

“Un mercado está formado por todo los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.”<sup>25</sup>

El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos:

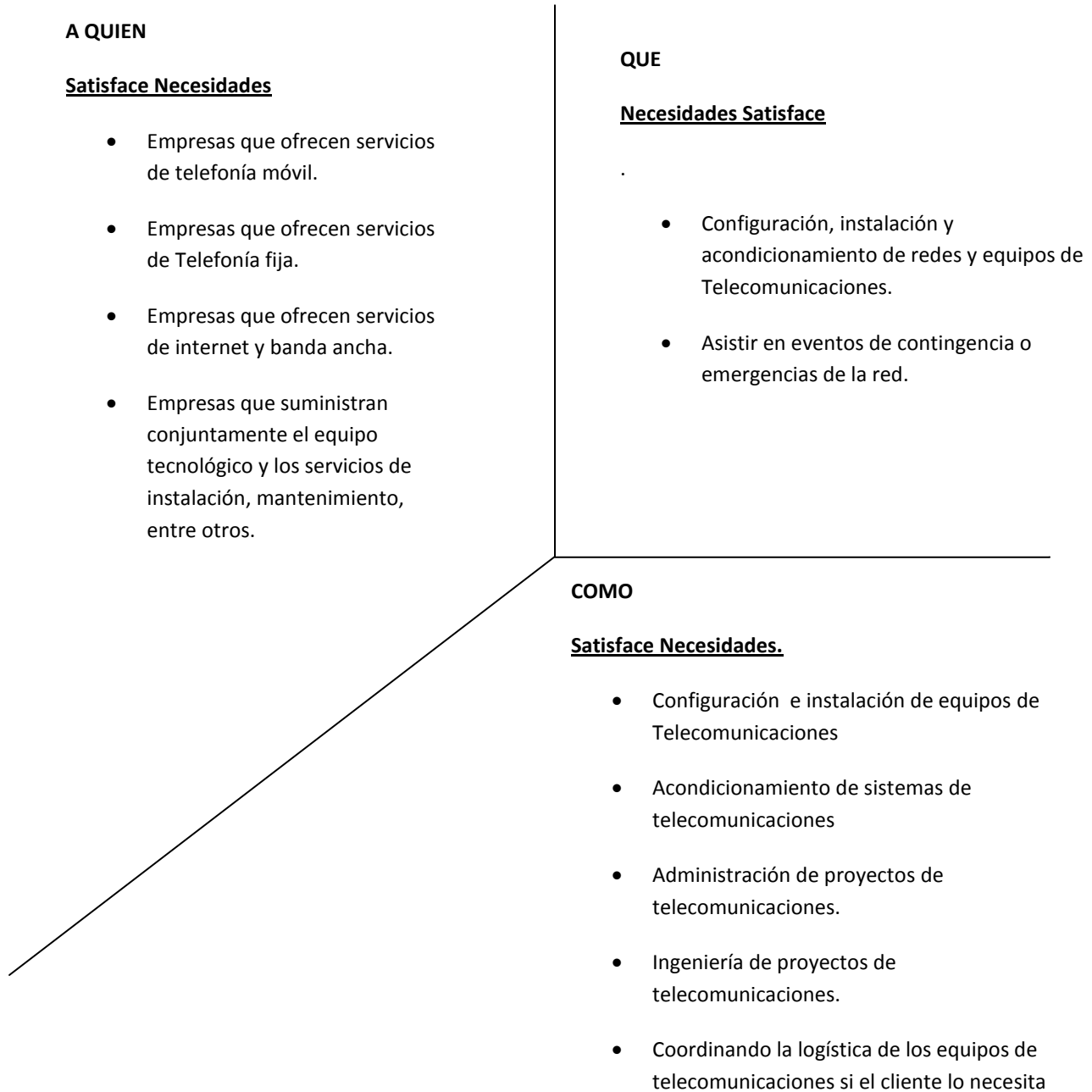
- ¿Cuáles son las funciones (solución de necesidades) a satisfacer?
- ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el producto?
- ¿Cuáles son las tecnologías existentes que pueden producir estas funciones?

Así, en el gráfico N° 22 se muestra el modelo tridimensional de macro segmentación para Sistelvvycom:

---

<sup>25</sup> KOTLER Philip (2003). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 8° Edición p. 11

## GRÁFICO N°22: MODELO TRIDIMENSIONAL DE MACRO SEGMENTACIÓN



**Fuente.** Investigación Realizada  
**Elaborado.** Diana Muñoz

Definidos los tres pilares de la macro segmentación, procedemos a realizar la misma en los ámbitos geográficos y demográficos, como se muestra en la tabla N°15.

**TABLA N°15: MACRO SEGMENTACIÓN**

Variable		Especificación
<b>Geográfica</b>	<i>País</i>	Ecuador
	<i>Industria</i>	Sector de las Telecomunicaciones
<b>Demográfica</b>	<i>Actividad</i>	Empresas Operadoras y de provisión de equipos tecnológicos
	<i>Capital</i>	Pública y privada
	<i>Tamaño de la compañía</i>	Medio – Alto

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz.

El Ecuador cuenta con tres empresas operadoras de telefonía móvil e internet y siete empresas tecnológicas

Resultando de esta macro segmentación el siguiente número de empresas y divididas por Actividad.

**TABLA N°16: MERCADO DE SISTELVYCOM**

Razón Social	Nombre Comercial	Tipo
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	CNT EP	Operadora de telefonía
OTECCEL SA	MOVISTAR	Operadora de telefonía
Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL	PORTA	Operadora de telefonía
ERICSSON	ERICSSON	Tecnológicas
NEC	NEC	Tecnológicas
HUAWEI	HUAWEI	Tecnológicas
Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.	Nokia Siemens Networks	Tecnológicas
ALCATEL LUCENTFRANCE	ALCATEL LUCENT FRANCE	Tecnológicas
ZTE CORPORATION	ZTE CORPORATION	Tecnológicas
SIAE Microelettronica	SIAE Microelettronica	Tecnológicas

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

Una vez, se ha definido el mercado de referencia para Sistelvycom, se puede establecer perfiles específicos o targets de mercado; para lo cual recurrimos a la micro segmentación.

### 2.3. MICRO SEGMENTACIÓN – SELECCIÓN DE PERFILES META.

Este estudio más particularizado apunta a detectar características referidas fundamentalmente a los consumidores, lo mismo que las cualidades preceptuales que pueden ayudar a generar estrategias de marketing específicas para cada grupo de cliente.

Ayuda a detectar características principalmente del comportamiento de compra, así como las percepciones que impulsan a compradores potenciales a decidirse por A o B producto / servicio.

“La micro segmentación, que es la definición de los segmentos propiamente dicha, tiene el objetivo de analizar la diversidad de las necesidades en el interior de cada producto – mercado.”<sup>26</sup>

Para realizar la micro segmentación del mercado de Sistelvcom se utilizara las variables detalladas en la tabla No 17.

**TABLA N°17: MICRO SEGMENTACIÓN**

Variable		Especificación
<b>Geográfica</b>	<i>País</i>	Ecuador
<b>Demográfica</b>	<i>Industria</i>	Telecomunicaciones
	<i>Actividad</i>	Empresas Operadoras y de provisión de equipos tecnológicos
	<i>Capital</i>	Publico y Privado
	<i>Tamaño de la compañía</i>	Medio – Alto
<b>Variables Operativas</b>	<i>Capacidad del Cliente</i>	Empresas que necesitan muchos servicios
	<i>Estado de usuario</i>	Usuarios grandes, pequeños o no usuarios
<b>Enfoques de compra</b>	<i>Organización en función de compra</i>	Organizaciones descentralizadas
	<i>Naturaleza de las relaciones existentes</i>	Compañías que tienen buenas relaciones y empresas deseables
	<i>Criterios de compra</i>	Calidad, servicio o precio.

**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

<sup>26</sup> JACQUES Lambin (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic. 1º Edición p. 120

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“La investigación de mercados abarca una de las facetas más importantes del marketing ya permite la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.”<sup>27</sup>

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa de telecomunicaciones “Sistelvvycom” se encuentra en funcionamiento desde del año 2002, ubicada en la ciudad de Quito. Esta empresa nace de la idea del emprendedor y fundador Ing. Víctor Manuel Yunda Padilla.

“Sistelvvycom” se ha interesado por brindar a sus clientes un servicio de calidad en el área de las telecomunicaciones, siendo este el pilar fundamental para haber alcanzado un reconocimiento relativamente bueno en dicha industria y por ende una rentabilidad que le ha permitido mantenerse “cómoda” a través de los años, afirmación basada en percepciones y resultados económicos, más no en investigaciones formales.

Los avances tecnológicos y la necesidad de comunicación entre ciudades y personas ha sido el factor determinante para el crecimiento de “Sistelvvycom”, sin embargo, este

---

<sup>27</sup> MALHOTRA N. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. Mexico: Pearson Educación. p. 3.

crecimiento no representa la totalidad al cual podría llegar la empresa, ya que al encontrarse económicamente estable, no se ha interesado por posicionar su marca adecuadamente, ni por la captación de una mayor cuota de mercado, aumentando su rentabilidad promedio para convertirla en una rentabilidad sostenida a largo plazo.

Por lo expuesto anteriormente y adicionando la situación político - económica que atraviesa el Ecuador, hace que para “Sistelvcom” sea imperativo identificar las necesidades del mercado y la demanda insatisfecha para la toma de decisiones en el planteamiento de estrategias de mercado.

### 3.2. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que influyen en el comportamiento de decisión de compra de los consumidores de los servicios ofertados por Sistelvcom.

### 3.3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Las necesidades percibidas en una investigación, representan el reflejo de los requerimientos del mercado frente a un bien o servicio. El determinar las necesidades del mercado en el cual compite Sistelvcom, facilitará la organización de objetivos encaminados a satisfacer las necesidades del mercado.



**TABLA N°18: NECESIDADES IDENTIFICADAS Y OBJETIVOS PLANTEADOS**

NECESIDADES.	OBJETIVOS.
1. Conocer los usuarios de los servicios ofrecidos por Sistelvycom.	1. Identificar clientes actuales y potenciales.
2. Saber quiénes son los competidores de Sistelvycom y el líder de éste mercado.	2. Identificación de principales competidores.
3. Incrementar la satisfacción de los clientes que demandan los servicios de Sistelvycom.	3. Conocer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad de los servicios.
4. Definir cuál es el valor agregado que puede recibir el cliente al contratar los servicios de Sistelvycom.	4. Establecer los parámetros para darle valor agregado a los servicios; que sea bien asimilado por los clientes.
5. Mejorar puntos débiles y reforzar puntos fuertes de la percepción del cliente.	5. Conocer la percepción del cliente de los servicios que oferta Sistelvycom

**Fuente.** Sistelvycom e Investigación Realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

### 3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se desarrollaran en el presente trabajo son:

- Investigación exploratoria
- Investigación descriptiva.

Con la investigación exploratoria se podrá determinar los indicios acerca de: la naturaleza general del problema, cuales son las alternativas de decisión y las variables relevantes a ser consideradas.

Con la investigación descriptiva conseguiremos conocer las situaciones, costumbres, actitudes y percepciones predominantes del mercado, es decir no nos limitaremos a la recolección de datos, sino a la predicción.

### 3.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación cualitativa recoge y analiza información de cualidad acerca de los productos o servicios, basado en las percepciones de líderes de opinión. Con los resultados obtenidos en ésta investigación, se puede orientar objetivamente los lineamientos de la investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa, se dedica a recoger, procesar y analizar datos numéricos sobre variables previamente determinadas. De dichas variables, estudia la relación o asociación, lo cual ayuda aún más a la interpretación de resultados.

Para el éxito de la investigación a realizarse, debemos tomar en cuenta que los métodos investigativos sean los apropiados, para obtener con ellos, información real, confiable y objetiva. Los métodos a usarse son:

- Método Inductivo: obtenemos conclusiones generales partiendo de simple observación de campo. Va de lo particular a lo general.

- Método Deductivo: obtenemos conclusiones particulares partiendo de enunciados generales. Va de lo general a lo particular.
- Método Analítico: Consta en el análisis particular, es decir, descomponer el todo de una investigación en sus partes; lo cual para nuestra investigación será el punto de partida en la elaboración de estrategias de marketing idóneas para la empresa.

### 3.6. PLAN DE MUESTREO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

La muestra se escogerá de forma no aleatoria y de conveniencia, ya que se procede a escoger a los clientes potenciales para determinar los factores que influyen en la adquisición de los servicios ofertados por Sistelvycom.

Los clientes potenciales son las empresas operadoras o de telefonía móvil, así como las empresas de tecnología radicadas en el Ecuador.

**TABLA N°19: CLIENTES POTENCIALES OBJETO DE ESTUDIO**

<b>Razón Social</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Tipo</b>
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	CNT EP	Operadora de telefonía
OTECCEL SA	MOVISTAR	Operadora de telefonía
Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. CONECEL	PORTA	Operadora de telefonía
ERICSSON	ERICSSON	Tecnológicas
NEC	NEC	Tecnológicas
HUAWEI	HUAWEI	Tecnológicas
Nokia Siemens Networks Ecuador S.A.	Nokia Siemens Networks	Tecnológicas
ALCATEL LUCENTFRANCE	ALCATEL LUCENT FRANCE	Tecnológicas
ZTE CORPORATION	ZTE CORPORATION	Tecnológicas
SIAE Microelettronica	SIAE Microelettronica	Tecnológicas

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

Se procederá a realizar una encuesta a los directivos o gerentes de proyecto de cada una de las empresas anteriormente mencionadas y a su vez a los responsables del departamento de compras. De esta manera podremos evaluar los factores que influyen en el proceso de compra en cuanto a la calidad del servicio (factores operacionales) y precio o clausulas comerciales (factores comerciales).

### 3.7. FASE EXPLORATORIA

#### 3.7.1. Entrevistas

El trabajo de campo que se efectuará para la presente investigación está diseñado de la siguiente manera:

**TABLA N°20: TRABAJO DE CAMPO**

Entrevistadores	Tareas	Campo	Medio	Idioma	Tiempo
Diana Carolina Muñoz Montero	Aplicación de la Entrevista	Clientes Potenciales de Sistelvycor	Personal	Ingles Español	Veinte minutos

**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

Para realizar la entrevista con mayor facilidad, se ha agrupado los servicios que oferta Sistelvycor en tres grupos:

- **INGENIERÍA -**

Ingeniería para proyectos de Telecomunicaciones (Radiofrecuencia, Microonda, Telefonía móvil, Fibra óptica)

Validaciones de línea de vista, site survey, path survey y espectrometría.

- **INSTALACIÓN -**

Instalación, puesta a punto, aceptación técnica de equipos de telecomunicaciones

Instalación y configuración de servidores para sistemas de gestión de equipos de telecomunicaciones.

- **MANTENIMIENTO -**

Mantenimiento y soporte técnico de Sistemas de Telecomunicaciones

La entrevista ha sido dividida en tres partes, identificando lo que se desea medir.

### GRÁFICO N°23: MODELO DE ENTREVISTA



**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

Ver modelo de entrevista en Anexo 1

### 3.8. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

#### **3.8.1. Informe de la entrevista por cliente**

Las tablas No 21 y 22, muestran una síntesis de las respuestas brindadas por los clientes en las entrevistas realizadas.

TABLA N°21: RESULTADO ENTREVISTAS CLIENTES 1

	Preguntas	SIAE		NOKIA	ALCATEL
Preguntas comportamiento	Deporte	Futbol		Tenis	futbol
	Equipos	Liga/ Quito/ Nacional		Dep. Quito	nacional
	Comida	Parrilladas, Carnes y Mariscos		Comida nacional	carnes asadas
	Restaurante	ZAZU, SUR		SUR, cumbaya	SUR
	Eventos	Toros		Si le gusta los Toros	Cata de vinos
Preguntas de medición	Servicios contratados	ingeniería	Instalación	Mantenimiento	Instalación
	Empresas contratadas	Sistelvcom	Sacmis, Sistelvcom, Ditelpro, Omtel	Sistelvcom, Ditelpro, Sacmis	7L/constecoin/Sistelvcom/Teli net
	Atributos Valorados	Disponibilidad de personal/Experiencia y conocimiento de la contratada/Tiempo de entrega/ Herramientas necesarias (Software)	Varios grupos de trabajo designados específicamente/Calidad /Tiempo de entrega/Disponibilidad de personal	Calidad del trabajo/Tiempos de entrega	Calidad/ Experiencia en los trabajos anteriores/Cumplimiento del cronograma/Precios
	Presupuesto de compra	No poseen un monto presupuestado para los trabajos		No poseen un monto presupuestado para los trabajos	No poseen un monto presupuestado para los trabajos
	Percepción del Servicios de Sistelvcom	Bueno		Bueno	Bueno
	Razones	Los trabajos eran realizados con profesionalismo	Problemas en tiempos de entrega, No entregaban la documentación en su totalidad y la disposición del personal no era la mejor.	Expertis medio de los ingenieros	Problemas de documentación
	Medio	Conocen a la empresa por medio de referidos		Conocen a la empresa por medio de referidos	Conocen a Víctor Yunda desde la universidad
	Qué debería hacer mal Sistelvcom, para que prescindir de los servicios	Irrespetar tiempos máximos de entrega de trabajos/Realicen informes errados/Mala calidad del trabajos/Problemas en el sistema administrativo y de facturación		Incumplimientos de los trabajos, bajar la calidad del servicio	No cumplan tiempos de entrega/falta de calidad/ incumplimiento de cronogramas/ seguridad industrial
Toma de decisión	Personas que toman la decisión para contratar	Gerente de operaciones y subalternos		Project manager y departamento de compras	Project manager y departamento de compras
	¿Qué influye en esta decisión?	Cumplimiento del trabajo y grupos designados específicamente para el cliente/Capacidad de hacer el trabajo		Evaluación técnica, expertis de los empleados, experiencia en trabajos anteriores	Evaluación técnica, expertis de los empleados, experiencia en trabajos anteriores, precios
	Experiencia Ideal	Compromiso de la contratada desde que comienza el trabajo hasta la entrega final del mismo.		Despreocuparse totalmente de la parte técnica	Transporte de equipos, la instalación limpia, no genere problemas con el cliente.

Fuente. Investigación realizada

Elaborado. Diana Muñoz



TABLA N°22: RESULTADO ENTREVISTAS CLIENTES 2

	Preguntas	ERICSSON	NEC		HUAWEI	ZTE
<b>Preguntas comportamiento</b>	<i>Deporte</i>	futbol	Futbol		futbol	futbol
	<i>Equipos</i>	Liga	Barcelona, Liga de Quito		No tiene preferidos	Dep, Quito
	<i>Comida</i>	carnes asadas	Mariscos		Mariscos y sushi.	carnes asadas
	<i>Restaurante</i>	Los troncos	Red Crab, autenticas conchitas asadas		NOÉ	Restaurantes argentinos
	<i>Eventos</i>	Toros	Cata de vinos, conciertos		Conciertos de Jazz, cata de vinos	Toros
<b>Preguntas de medición</b>	<i>Servicios contratados</i>	<i>Instalación</i>	<i>ingeniería</i>	<i>Instalación</i>	<i>Instalación, ingeniería y mantenimiento</i>	<i>Instalación</i>
	<i>Empresas contratadas</i>	Sacmis y ditelpro	Sistelvcom, Sacmis, Ditelpro, Totaltek	Sistelvcom, Sacmis, Ditelpro, Totaltek	Sistelvcom, Sacmis, Ditelpro, 7L	Sacmis, Ditelpro, 7L, Totaltek
	<i>Atributos Valorados</i>	Calidad/cumplimiento de cronogramas/Precios	Calidad, cumplimiento de cronogramas y Precios		Precio / Calidad / Cumplimiento del cronograma / Grupos de trabajo	Precio / Calidad / Cumplimiento del cronograma
	<i>Presupuesto de compra</i>	No poseen un monto presupuestado para los trabajos	No poseen un monto presupuestado para los trabajos		No poseen un monto presupuestado para los trabajos	No poseen un monto presupuestado para los trabajos
	<i>Percepción del Servicios de Sistelvcom</i>	No se ha contratado últimamente	Bueno		Bueno	No se ha contratado últimamente
	<i>Razones</i>	No contratan	Buena predisposición del personal, la calidad es buena, se cumplen los cronogramas establecidos.		Buena predisposición del personal, la calidad es buena del trabajo, se cumplen los cronogramas establecidos, precios elevados	No contratan
	<i>Medio</i>	Conocen a la empresa por medio de referidos	Conocen a la empresa por medio de referidos		Conocen a la empresa por medio de referidos	Conocen a la empresa por medio de referidos
	<i>Qué debería hacer mal Sistelvcom, para que prescindir de los servicios</i>	No sigan los estándares de calidad de la instalación, entreguen la documentación incompleta, mal trato al cliente final	Bajar la calidad del trabajo, incumplir con tiempos de entrega		Bajen la calidad, aumenten los precios	Incumplimiento del trabajo, calidad mala.
<b>Toma de decisión</b>	<i>Personas que toman la decisión para contratar</i>	Project manager y departamento de compras	Project manager y departamento de compras		Project manager, departamento de compras y comité de contratos	Project manager y departamento de compras
	<i>¿Qué influye en esta decisión?</i>	Evaluación técnica, precios	Evaluación técnica y disponibilidad del personal		Evaluación de la empresa (factores económicos, técnicos, empleados), Precios	Evaluación técnica, precios
	<i>Experiencia Ideal</i>	Trabajos en menor tiempo a lo establecido	La empresa se comprometa a entregar el trabajo al cliente final sin ningún problema		Servicios económicos	Entrega de las instalaciones al cliente final.

**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

En la tabla No 23 podemos encontrar la tendencia de los clientes de Sistelvcom entrevistados.

**TABLA N°23: TENDENCIA DE LOS CLIENTES DE SISTELVYCOM**

	<i>Preguntas</i>	<i>Tendencia de los clientes de Sistelvycom</i>
<b>Preguntas de comportamiento</b>	<i>Deporte</i>	La mayoría de clientes prefieren el futbol
	<i>Equipos</i>	Entre los principales equipos de futbol se encuentra la Liga y el Dep. Quito
	<i>Comida</i>	La mayoría de clientes prefieren las carnes y los mariscos
	<i>Restaurante</i>	SUR, ZAZU
	<i>Eventos</i>	La mayoría de clientes prefieren asistir a eventos como Toros y cata de vinos
<b>Preguntas de medición</b>	<i>Servicios Contratados</i>	Ingeniería, Instalación y mantenimiento
	<i>Empresas contratadas</i>	Sacmis, Ditelpro y Sistelvycom
	<i>Atributos Valorados</i>	Calidad, cumplimiento de cronogramas y precio
	<i>Presupuesto de compra</i>	No poseen, depende de los trabajos adjudicados y del precio de los mismos
	<i>Precepción del servicio de Sistelvycom</i>	Servicio calificado como bueno
	<i>Razones</i>	Problemas en tiempos de entrega en las instalaciones. No entregaban la documentación en su totalidad. Falta enfoque hacia el cliente por parte de los empleados. Los ingenieros tienen un expertis medio.
	<i>Medio</i>	Conocen a la empresa por medio de referidos
	<i>Qué debería hacer mal Sistelvycom para que nrescinda</i>	Bajar la calidad de los servicios, irrespetar tiempos de entrega.
	<i>Personas que toman la decisión</i>	Project manager
<b>Toma de decisión</b>	<i>Qué influye en esta decisión</i>	Disponibilidad grupos de trabajo, Evaluación técnica, precios
	<i>Experiencia Ideal</i>	Compromiso de la contratada desde que comienza el trabajo hasta la entrega al cliente final.

**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

### **EMPRESA SIAE MICROELETTRONICA**

Se realizó las entrevistas a Daniel Amoroso (líder de implementación), Darío Guzmán (Líder de ingeniería) y Gerardo León (Country manager), en cuanto a las preguntas de comportamiento los entrevistados disfrutaban mucho del fútbol y su tipo de comida preferida son las carnes y mariscos.

Anteriormente contrataban los servicios de ingeniería, hoy en día solo contratan los servicios de instalación, siendo las principales empresas que contratan: Sacmis, Sistelvycom, Ditelpro, Omtel.

En cuanto a las fortalezas de la competencia nombradas por los entrevistados se encuentran:

- Sacmis: Tiene bastante personal, recursos propios y asignación de personal específico para proyectos de SIAE
- Ditelpro: Bastante portafolio de productos y muy buena predisposición para realizar los trabajos.
- Omtel: Es una empresa buena en Instalación, ya que siguen correctamente los estándares requeridos del cliente

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados se encuentran:

- Sacmis: Tiene falencias en la calidad de los servicios de ingeniería.
- Ditelpro: Incumplimiento en tiempos de ejecución ya que no tienen un grupo específico que trabaje directamente para el cliente, adicional tiene problemas en la realización de los informes.
- Omtel: Mal manejo de la información y problemas en el área administrativa y de facturación

Las cualidades más importantes que SIAE valora al momento de contratar los servicios de Instalación son:

- Varios grupos de trabajo designados específicamente para el cliente
- Calidad estándar
- Tiempo de entrega
- Disponibilidad de personal
- Correcto funcionamiento del sistema administrativo y de facturación.

Las falencias encontradas en el servicio de instalación que brinda Sistelvycom radican en tiempos de entrega, documentación incompleta y discrepancias por parte de los trabajadores de Sistelvycom, por lo tanto se le ha calificado a Sistelvycom como un servicio bueno.

Las personas que toman la decisión de contratar son el gerente de operaciones y subalternos.

### **EMPRESA NOKIA SIEMENS NETWORKS - MOVISTAR**

Se realizó las entrevistas a Carlos Venegas (Project manager) y Carla Zarzosa (Coordinadora de compras), en cuanto a las preguntas de comportamiento los

entrevistados disfrutaban mucho del tenis y su tipo de comida preferida son las carnes y mariscos.

Nokia por el momento solo contrata servicios de mantenimiento, siendo las principales empresas que contratan: Sistelvycom, Ditelpro, Sacmis.

Las fortalezas de la competencia que resaltan los entrevistados son: tienen bastante personal, amplio portafolio de productos y muy buena predisposición para realizar los trabajos.

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados, esta la gestión de calidad de los trabajos.

Las cualidades más importantes que Nokia y Movistar valoran al momento de contratar los servicios de mantenimiento son:

- Calidad del trabajo
- Disponibilidad de personal
- Tiempos de entrega

Se ha calificado el servicio de mantenimiento ofertado por Sistelvycom en un nivel bueno ya que los ingenieros tienen un expertis medio, sin embargo les hace falta mayor capacitación.

Las personas que toman la decisión de contratar son el Project manager y departamento de compras.

### **EMPRESA ALCATEL LUCENT FRANCE**

Se realizó las entrevistas a Francisco Morales (Director de instalaciones e ingeniería) y Cesar Yunda (Project Manager), en cuanto a las preguntas de comportamiento los entrevistados disfrutaban mucho del fútbol y su tipo de comida preferida son las carnes.

Alcatel por el momento solo contrata servicios de instalación, siendo las principales empresas que contratan: 7L, Constecoin, Sistelvycom, Telinet

En cuanto a las fortalezas de la competencia nombradas por los entrevistados se encuentran:

- 7L: entrega respuestas rápidas, técnicos de ex Alcatel, conocen claramente de políticas de calidad, cuenta con bastante personal para realizar el trabajo
- Constecoin: poseen varios grupos de trabajos, muy buena calidad
- Telinet: Calidad estándar del trabajo

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados:

- 7L: La empresa no tiene un organigrama definido en las gerencias.  
Problemas en la parte administrativa frente al cliente.
- Constecoin: problemas de entrega de documentación.
- Telinet: falta de cumplimiento en cronogramas establecidos.

Las cualidades más importantes Alcatel valora al momento de contratar los servicios de Instalación son:

- Calidad
- Experiencia en los trabajos anteriores
- Cumplimiento del cronograma
- Precios

Se ha calificado el servicio de instalación ofertado por Sistelvcom en un nivel bueno ya que se han encontrado problemas de documentación, falta de coordinación con la contratante, falta de capacitación por parte del cliente, problemas en la entrega de la instalación

El proceso de contratación comienza en el departamento de compras el cual realiza el primer filtro, y selecciona a las empresas que coticen dentro del rango de presupuesto. El project manager evalúa el desempeño de las empresas, experiencia y toma la decisión de contratar

**EMPRESA ERICCSO**

Se realizó las entrevistas a Daniela Sotomayor (Directora de compras) y Xavier Perales (Project Manager), en cuanto a las preguntas de comportamiento los entrevistados disfrutan mucho del fútbol, y su tipo de comida preferida son las carnes.

Ericsson por el momento solo contrata servicios de instalación, siendo las principales empresas que contratan: Sacmis y Ditelpro

En cuanto a las fortalezas de la competencia nombradas por los entrevistados se encuentran:

Bastantes grupos de trabajo, amplio portafolio de productos y muy buena predisposición para realizar los trabajos.

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados, esta la gestión de calidad de los trabajos y tiempos de entrega.

Las cualidades más importantes que Ericsson valora al momento de contratar los servicios de instalación son:

- Calidad



- Cumplimiento del cronograma
- Precios

Últimamente Sistelvycom no ha sido contratada por Ericcson.

El proceso de contratación comienza en el departamento de compras, cotizando los trabajos y selecciona un grupo de empresas que se encuentren dentro del presupuesto. El project manager evalúa el desempeño de las empresas y toma la decisión final.

### **EMPRESA NEC**

Se realizó las entrevistas a Jorge Pozo (Coordinador de compras) y Antonio Reyes (Project Manager), en cuanto a las preguntas de comportamiento los entrevistados disfrutaban mucho del fútbol y su comida preferida son los mariscos.

NEC por el momento solo contrata servicios de instalación e ingeniería, siendo las principales empresas que contratan: Sistelvycom, Sacmis, Ditelpro, Totaltek

Algunas de las fortalezas de la competencia nombradas por los entrevistados son: poseen bastantes grupos de trabajo y expertis suficiente en el área.

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados, se encuentra el incumplimiento en tiempos de entrega.

Las cualidades más importantes que NEC valora al momento de contratar los servicios de instalación e ingeniería son:

- Calidad
- Cumplimiento del cronograma
- Precios

Los trabajos realizados por Sistelvycom han sido calificados como buenos, ya que existe muy buena predisposición del personal, la calidad es buena, se cumplen los cronogramas establecidos.

El proceso de contratación comienza en el departamento de compras, siendo el project manager la persona que toma la decisión final.

### **EMPRESA HUAWEI**

Se realizó las entrevistas a Johana Borja (Coordinadora de compras) y Félix Reyes (Project Manager), en cuanto a las preguntas de comportamiento los entrevistados disfrutaban mucho del fútbol y prefieren disfrutar de mariscos, carnes y sushi.

Huawei por el momento contrata servicios de instalación, ingeniería y mantenimiento siendo las principales empresas que contratan: Sistelvycom, Sacmis, Ditelpro, 7L.

Algunas fortalezas de la competencia nombradas por los entrevistados son: Poseen bastantes grupos de trabajo, expertis suficiente en el área y los precios son aceptables

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados, se encuentran los tiempos de entrega y calidad del servicio.

Las cualidades más importantes que Huawei valora al momento de contratar los servicios de instalación, ingeniería y mantenimiento son:

- Precio
- Calidad
- Cumplimiento del cronograma
- Grupos de trabajo

Los trabajos realizados por Sistelvycom han sido calificados como buenos, ya que existe muy buena predisposición del personal, la calidad es buena del trabajo, se cumplen los cronogramas establecidos, se tiene el inconveniente en los precios ya que son elevados.

El proceso de contratación comienza en el departamento de compras, se selecciona a las empresas de acuerdo al rango de precios establecidos, el comité que es integrado por Compras, Project manager y un delegado del gerente general, revisa y evalúa a estas empresas y toman la decisión final.

### **EMRPESA ZTE CORPORATION**

Se realizó las entrevistas a Manuel Jácome (Coordinador de compras) y William Martínez (Project Manager), en cuanto a las preguntas de comportamiento los entrevistados disfrutan mucho del fútbol y su preferencia en comida son las carnes.

ZTE por el momento solo contrata servicios de instalación, siendo las principales empresas que contratan: Sacmis, Ditelpro, 7L, Totaltek

Las fortalezas de la competencia nombradas por los entrevistados son: poseen un desempeño adecuado y buena predisposición.

En cuanto a las debilidades de la competencia nombradas por los entrevistados, se encuentran los tiempos de entrega y documentación incompleta.

Las cualidades más importantes que ZTE valora al momento de contratar los servicios de instalación, ingeniería y mantenimiento son:

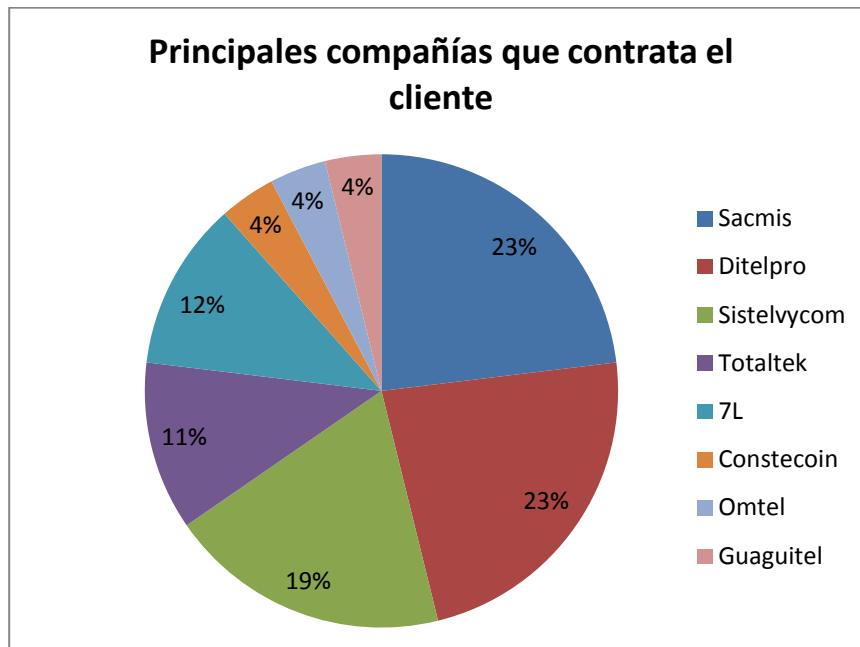
- Precio
- Calidad
- Cumplimiento del cronograma

En estos últimos años Sistelvycom no ha brindado servicios a ZTE

El proceso de contratación comienza en el departamento de compras y el project manager toma la decisión final para contratar.

### **3.8.2. Interpretación de resultados**

Entre las principales compañías que los clientes entrevistados contratan para que realicen los trabajos de instalación, mantenimiento e ingeniería, se encuentra:

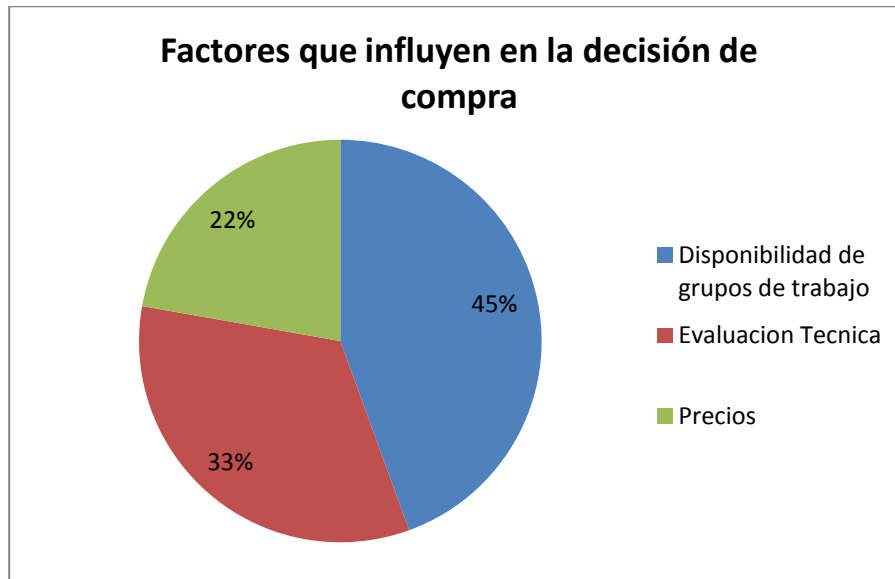
**GRÁFICO N°24: TOP OF CHOICE**

**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

El gráfico No 24 muestra el top of choice de los clientes entrevistados. En primer lugar tenemos a Sacmis, en segundo lugar a Ditelpro y en tercer lugar a Sistelvycom, esto depende de los siguientes factores:

**GRÁFICO N°25: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA**



**Fuente.** Investigación realizada

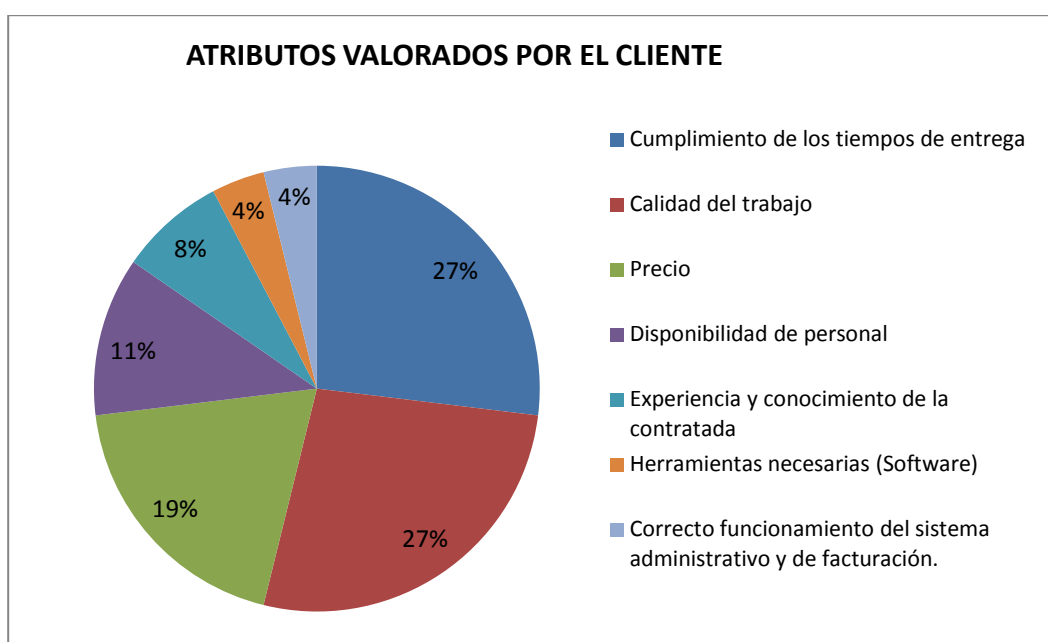
**Elaborado.** Diana Muñoz

El gráfico No 25, muestra los factores que influyen en la decisión de compra. El cliente a parte de evaluar la calidad del servicio ofertado por medio de experiencias anteriores y sus precios, evalúa también que la contratada disponga de grupos de trabajo.

En el análisis competitivo observamos que Sistelvcom posee alta calidad en los servicios que oferta, los precios que maneja son elevados. La estrategia propuesta estará enfocada a demostrar al cliente por que Sistelvcom tienen uno de los precios más elevados frente a sus competidores.

Al ser una empresa que se encuentra en crecimiento, la disponibilidad de personal es limitada. La alta dirección indica que la empresa no está interesada en crecer de una manera acelerada por lo que únicamente contratan al personal cuando ya tengan adjudicados los trabajos, recalcan también que hay veces que prefieren abstenerse de ganar los proyectos ya que no les representa rentables.

### GRÁFICO N°26: ATRIBUTOS VALORADOS



**Fuente.** Investigación realizada

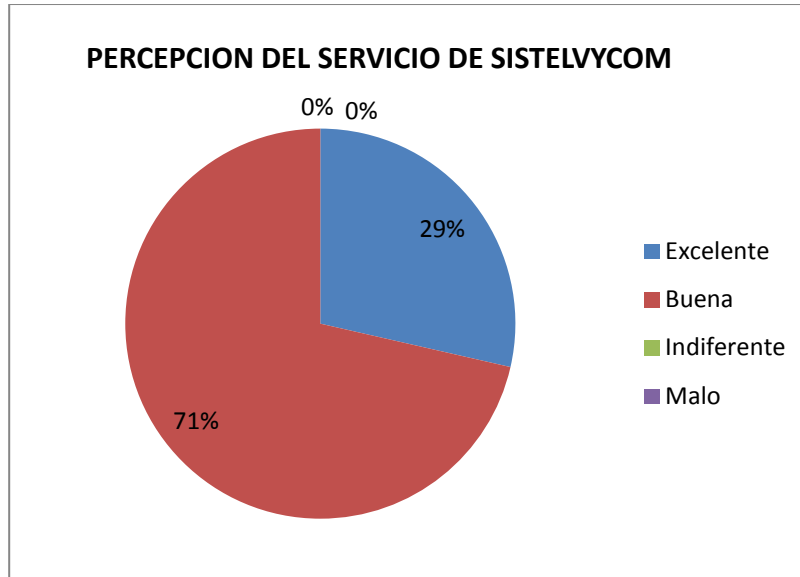
**Elaborado.** Diana Muñoz

El gráfico No 26, muestra los atributos valorados por el cliente cuando se presta el servicio, estando en primer lugar la calidad del servicio y el cumplimiento en tiempos de entrega, seguido por el precio de los servicios, en tercer lugar tenemos la disponibilidad de grupos de trabajo, en cuarto lugar se encuentra la experiencia y conocimiento de la contratada; por último el cliente valora también que la



contratada posea todas las herramientas necesarias para el trabajo y un adecuado manejo administrativo y de facturación.

**GRÁFICO N°27: PERCEPCIÓN DEL SERVICIO QUE OFERTA SISTELVYCOM**



**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

El gráfico No 27 muestra la percepción que tiene el cliente del servicio que entrega Sistelvvycom, el 29% está completamente satisfecho ya que califican al servicio como excelente, el 71% califica al servicio como bueno por las siguientes razones:

- Problemas en tiempos de entrega en las instalaciones.
- No entregaban la documentación en su totalidad.
- Falta enfoque hacia el cliente por parte de los empleados.
- Los ingenieros tienen un expertis medio.

Después de las conversaciones mantenidas con la gerencia de Sistelvycom, nos ha indicado que los problemas que tienen en tiempos de entrega de las instalaciones, depende de factores no controlados ya que las localizaciones son a veces inaccesibles o existen problemas con el clima (fuertes lluvias e inundaciones).

En cuanto a la entrega incompleta de la documentación, falta enfoque hacia el cliente por parte de los empleados y el expertis de los ingenieros, en el capítulo de estrategias se propondrá tácticas para solucionar estos inconvenientes.

### **3.8.3. Conclusiones adicionales**

- Se preguntó a los entrevistados, si existe un monto presupuestado para la adquisición de estos servicios, todos indicaron que no existe un presupuesto establecido, depende de los trabajos adjudicados por las operadoras y el margen de ganancia que espera ganar la empresa de tecnología o del segundo grupo.
- El cliente identifica y conoce a la empresa por medio de referidos, debido a la amplia trayectoria que posee el Ing. Víctor Yunda, sin embargo, es necesario reforzar la marca corporativa de Sistelvycom.

## 4. POSICIONAMIENTO Y CICLO DE VIDA

### 4.1. DEFINICIÓN DEL POSICIONAMIENTO

**“Posicionamiento de un producto / servicio determinado en un mercado seleccionado.**

Es la imagen mental que se genera en la mente del consumidor que es parte del mercado seleccionado; esa imagen mental se da o se crea la 1° vez que el cliente prueba el producto o servicio, lo cual llamamos *momento de verdad*, otra manera de crear imagen mental es por medio de referencias (1° de expertos y 2° de amigos), pero en éste caso, la imagen solo se confirmará el momento que el cliente pruebe efectivamente el producto.”<sup>28</sup>

“Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta”<sup>29</sup>

Para determinar qué tipo de producto o servicio ofrecemos, se deben realizar primero dos pasos importantes:

Para ello se requiere tener una idea realista sobre:

- Lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía (mayor fortaleza).

---

<sup>28</sup> ALARCON, Raúl (2009) Clase de Producto PUCE 9° nivel Ing. Comercial MKT. *Posicionamiento de un producto / servicio determinado, en un mercado seleccionado.*

<sup>29</sup> KOTLER y AMSTRONG. (2003) *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall. P. 62.

- Saber lo que se quiere que los clientes piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores (depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.).

Para comunicar ese beneficio, se utilizan algunas herramientas de posicionamiento, que son el slogan y la promesa única de ventas (P.U.V.).

El **slogan**, es una frase corta que de manera implícita o explícita, resalta el problema y la fortaleza del servicio que lo soluciona. El slogan a su vez se ayuda de dos elementos. La **marca**, que representa la presencia de la empresa en cuestión, y le dice al cliente que esa acción expresada en el slogan es realizada por esa empresa; y el **logo**, que es la imagen distintiva que evoca la recordación de la marca y por ende del slogan.

La **promesa única de venta (P.U.V.)**, está fundamentada en la fortaleza y decimos que es única, porque el slogan no puede prometer una serie de cosas sino solamente lo que la fortaleza del servicio asegura que solucionará. La P.U.V. se comunica con un ataque sensorial al cliente para crear la imagen mental deseada; dependiendo de la fuerza de mi P.U.V., se determinará la fuerza de mi imagen en la mente de los clientes.

En el capítulo de estrategias se dará a conocer el logo y slogan que se propone a Sistelvvycom.

#### 4.2. DEFINICIÓN DEL CICLO DE VIDA

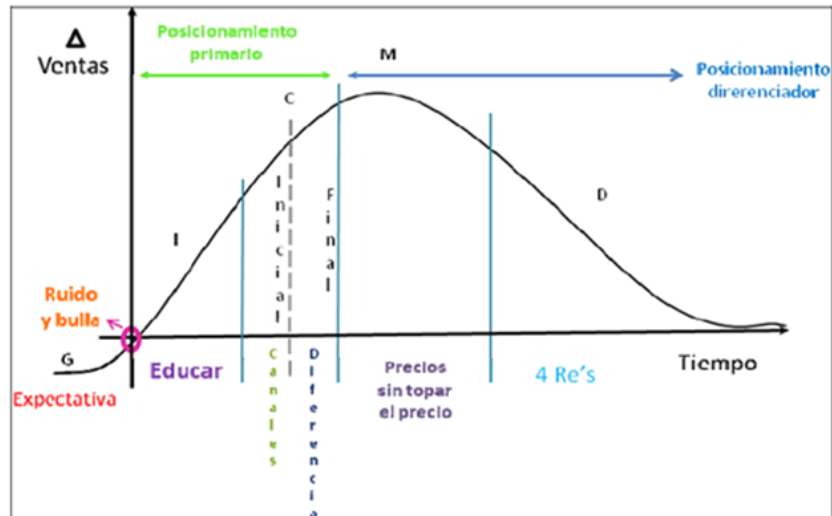
“El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de “ciclo de vida de un producto” es una herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción, deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.”<sup>30</sup>

El gráfico N°28 muestra las etapas del ciclo de vida de un producto y su comportamiento en ventas a lo largo del tiempo, así mismo, se detalla las estrategias de posicionamiento que se debe utilizar en cada una de las etapas.

---

<sup>30</sup> ESCUDERO María (2005) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)]. *Ciclo de Vida del Producto*.

## GRÁFICO N°28: ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y ESTRATEGIAS



**Fuente.** Investigación Realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Las siglas G, I, C, M y D que se encuentran en el gráfico; corresponden a las etapas del ciclo de vida, que a continuación se dará a conocer una breve descripción:

La **Gestación** es la etapa donde se genera la idea de negocio, la cual debe ser evaluada con investigaciones de mercado y pruebas piloto. En ésta etapa generalmente no existen ventas y el enfoque está dado directamente al producto, utilizando *estrategias de expectativa* para despertar el interés del futuro cliente.

Hay un punto entre la gestación y la introducción que es el momento del lanzamiento del producto o servicio; en éste punto se debe realizar todo el *ruido promocional*, para convertir la expectativa que habíamos generado en un interés real por comprar el producto.

La estrategia de ruido promocional dura hasta que el producto es lanzado al mercado por primera vez, dando inicio a la etapa de **Introducción**, en donde las ventas son pocas, el crecimiento en ventas es alto, las utilidades son negativas o escasas debido a los altos gastos de promoción y distribución, la competencia es fuerte y la participación de mercado es poca; en ésta etapa el enfoque debe estar en la parte promocional, aplicando *estrategias de educación* al mercado.

En la etapa de **crecimiento**, se tiene dos sub etapas; el crecimiento inicial y el crecimiento final. En lo que concierne al **crecimiento inicial**, las ventas y su crecimiento son altos, la participación de mercado es alta y la competencia muy agresiva; el enfoque en ésta etapa debe ser a plaza, aplicando estrategias de *canales*, que respondan a las interrogantes de ¿cómo hacer llegar mi producto a mis clientes?, o ¿cómo atraer los clientes mi servicio? En esta etapa se debe llegar a los líderes de opinión y de esta manera conseguir a la mayoría temprana del mercado, ya que siguen a los líderes. Cabe mencionar que hasta el final de ésta etapa funciona el posicionamiento primario. En cuanto al **crecimiento final**, las ventas se mantienen estables y la competencia agresiva; el enfoque en esta etapa es a la competencia y para ello se utiliza estrategias de *diferenciación*, donde se pasa al posicionamiento diferenciador logrando las ventajas competitivas. Al ya haber llegado a la mayoría temprana, seguidores de los líderes de opinión, se puede apuntar a llegar a la mayoría tardía del mercado.

En la etapa de **madurez**, por lo general dura más tiempo que las etapas anteriores. Se caracteriza por tener una gran participación de mercado, la competencia es fuerte y un

bajo crecimiento en ventas. El enfoque en ésta etapa debe ser a precio y promoción, para lo cual se aplican estrategias de *precios sin tocar el precio*, es decir utilizando herramientas, como: Push – Pull, promociones (2x1), más producto por el mismo precio, precio phsico (\$9,99), dar más producto en el mismo precio (30% más producto gratis), productos participantes en sorteos o juegos, combos de productos, productos con regalo. Al Utilizar estas estrategias se espera llegar a la mayoría tardía, que son aquellos que esperan reducción en el precio para adquirir el producto, y también para fidelizar los clientes ya logrados; como se ha dicho, las estrategias de precio no deben tocar el precio en sí, sino valerse de otro tipo de estrategias.

Finalmente, en la etapa de **declive**, se tiene una participación de mercado baja, las ventas decrecen y la competencia busca aniquilar; en ésta etapa no hay un enfoque definido y la estrategia varía en base a lo que se quiera hacer con el producto, siendo éstas las 4 Re's: *Retirar* (cuando se quiere retirar el producto del mercado), *Rediseño* (cuando se lo quiere mantener pero ofrecerlo con una imagen distinta), *Reposicionamiento* (cuando se busca nuevas fortalezas del producto para ofrecer nuevas soluciones a nuevos problemas en el mercado) y *Relanzamiento* (Después de tener el producto posicionado con otra imagen se realiza nuevamente todo el proceso de lanzamiento del producto o servicio).



#### **4.2.1. Ciclo de vida del mercado de servicios de telecomunicaciones (ingeniería, instalaciones y mantenimiento).**

Por todo lo analizado en la investigación, además de observación realizada durante la misma; se ha determinado que el mercado (competidores, clientes) en el cual se prestan servicios de telecomunicaciones de ingeniería, instalación y mantenimiento, se encuentra en la etapa de crecimiento; y es que presenta las siguientes características propias de dicha etapa:

- Las ventas suben con rapidez.
- Muchos competidores ingresan al mercado.
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.

El mercado ha llegado a ésta etapa porque algunas personas han encontrado atractivo el creciente progreso de las telecomunicaciones en el país y han emprendido el desarrollo de compañías, logrando entrar con éxito y generando competitividad; a su vez, a pesar de no haber realizado muchos esfuerzos de

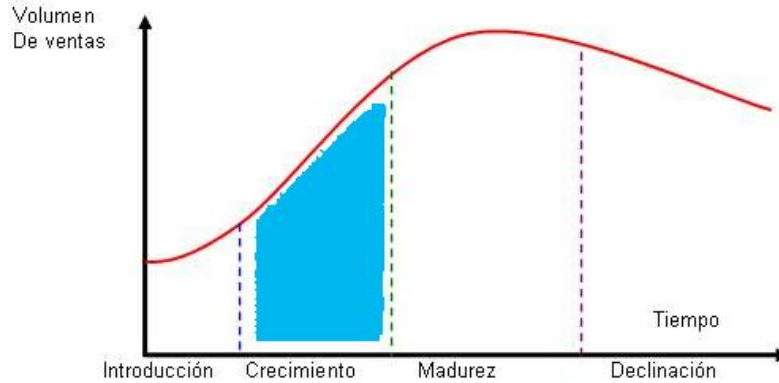
marketing, los competidores ya se han preocupado por atraer clientes, sintiéndose estables en el mercado.

A continuación se detallan ciertas particularidades del comportamiento del mercado en ésta etapa y como puede Sistelvycom sacar ventaja de ellas:

- A pesar de ya tener clientes definidos, la competencia nunca se ha preocupado por realizar esfuerzos de marketing reales por atraer nuevos clientes o fidelizar los actuales y esto Sistelvycom lo puede aprovechar para captar más mercado.
- Dentro de la competencia de Sistelvycom no existe empresa que haya emprendido, o esté emprendiendo estrategias de diferenciación. Esto, representa una ventaja latente para Sistelvycom, que de capitalizarla, significaría una ventaja competitiva.

En el gráfico N°29 se muestra la etapa del ciclo de vida del mercado en el cual se prestan los servicios de telecomunicaciones que oferta Sistelvycom.

### GRÁFICO N°29: CICLO DE VIDA DEL MERCADO DE SISTELVYCOM



**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

#### 4.2.2. Ciclo de vida de Sistelvvycom dentro del mercado en el cual se prestan servicios de telecomunicaciones (instalación, ingeniería y mantenimiento).

En lo que respecta a Sistelvvycom se ha determinado por medio de la investigación y la observación de la compañía, que se encuentra en su etapa de crecimiento con las siguientes características, propias de dicha etapa:

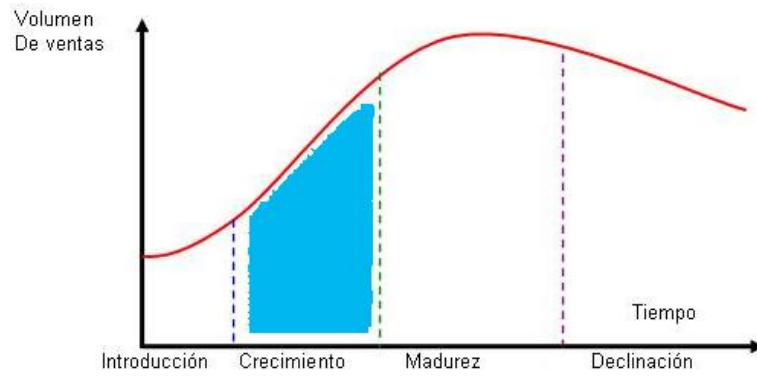
- Su índice de ventas es alto.
- La tendencia en las ventas es al crecimiento, aunque en menor medida que en años anteriores, dada la aparición de mayor número de competidores.
- Tiene (como se ha dicho, por percepción) una alta participación de mercado.
- La competencia es agresiva.

La empresa Sistelvycom ha llegado a la etapa de crecimiento, pasando por una introducción tolerable, y dando si bien es cierto no el mejor, si un manejo aceptable de su gestión; tomando en cuenta que no han contado con asesoría alguna.

Como queda claro, Sistelvycom se encuentra desfasado en cuanto al mercado se refiere, ya que existen empresas que ofertan un mejor servicio, con una cultura administrativa superior, lo cual, pone a Sistelvycom un paso atrás de la competencia, complicando su eficaz desarrollo.

Tomando en cuenta las debilidades, amenazas y haciendo acopio de todas las fortalezas y oportunidades que se han mencionado en capítulos anteriores, las estrategias del capítulo siguiente estarán enfocadas a colocar a Sistelvycom de manera óptima en la etapa de crecimiento final y proyectándola de la mejor manera a su ingreso en la etapa de madurez.

En el gráfico N°30 se muestra la etapa del ciclo de vida de los servicios ofertados por Sistelvycom

**GRÁFICO N°30: CICLO DE VIDA DEL SERVICIO DE SISTELVYCOM**

**Fuente.** Investigación Realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

## **5. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING**

### **5.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El Direccionamiento estratégico es una herramienta mediante la cual se establecen los principales enfoques y logros esperados, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico.

#### **5.1.1. Principios**

Los principios son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

**TABLA N°24: PRINCIPIOS DE SISTELVYCOM**

Principios	Conceptualización
<b>Compromiso con los clientes</b>	Para la empresa siempre el cliente está en el primer lugar.
<b>Calidad</b>	Busca continuamente la calidad en los servicios que oferta al cliente
<b>Transparencia</b>	Las acciones que la empresa haga por medio de sus empleados deben ser transparentes.
<b>Capacitación constante</b>	Los empleados de la compañía deben estar constantemente capacitados.
<b>Cuidado del medio ambiente</b>	Es pensar y actuar de tal modo que nuestras actividades no influyan en la destrucción del medio ambiente.

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

### 5.1.2. Valores

Son creencias morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de los labores del negocio.

**TABLA N°25: VALORES DE SISTELVYCOM**

Valores	Conceptualización
<b>Integridad</b>	Implica mantener una conducta que refleje honestidad, rectitud, entre otros.
<b>Desarrollo</b>	Alto grado de desempeño dentro de la organización.
<b>Trabajo en equipo</b>	Mutua colaboración de personas con el fin de alcanzar los mismos objetivos.
<b>Aprendizaje</b>	Adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes para el desempeño del trabajo.

**Fuente.** Sistelvycom

**Elaborado.** Diana Muñoz

### 5.1.3. Visión

La visión es el enunciado que describe un estado futuro deseable, atractivo y que ofrece beneficios importantes para los clientes y para la permanencia y éxito de la organización.

Los elementos claves que permiten definir la visión son los siguientes:

- **Posición en el Mercado:** Líder
- **Tiempo:** 5 Años
- **Ámbito del Mercado:** Nacional
- **Productos o Servicios:** Servicio de instalación, mantenimiento e ingeniería de telecomunicaciones.
- **Valores:** Integridad



- **Principio Organizacional:** Servicio de Calidad

Actualmente la empresa no cuenta con una visión establecida, a fin de manifestar su real deseo a futuro

La Visión al 2016 para Sistelvvycom que manifieste su posición a largo plazo dentro del mercado será:

**Visión 2016 Propuesta:**

“Ser una empresa líder en el mercado nacional de las telecomunicaciones, brindando servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y apoyada en un equipo de trabajo integro.”

**5.1.4. Misión**

Indica a qué clientes atiende la organización, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades del negocio.

Para la elaboración de la misión se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Naturaleza del Negocio:** Servicio de instalación, mantenimiento e ingeniería de telecomunicaciones.
- **Razón de existir:** Satisfacer la creciente demanda de la necesidad existente en la industria, asegurando la calidad de los servicios de instalación, mantenimiento e ingeniería de telecomunicaciones.
- **Mercado al que sirve:** Empresas Tecnológicas y operadoras de Telecomunicaciones.
- **Características generales de los Productos o Servicios:** Proporcionar un servicio de alta calidad utilizando los recursos necesarios para cubrir las expectativas que tiene el mercado de las telecomunicaciones.
- **Posición deseada en el mercado:** Preponderante
- **Principios y Valores:** Compromiso y Confianza

Al integrar estos elementos se puede plantear una misión para Sistelvcom

### **Misión Propuesta:**

“Somos una empresa que ofrece servicios de instalación, mantenimiento e ingeniería de telecomunicaciones basada en las necesidades y preferencias del mercado nacional, trabajando para ello con eficiencia del talento humano en la búsqueda de la calidad y excelencia, logrando la confianza de nuestros clientes”.

### 5.1.5. Objetivos estratégicos

Hay que tener muy en cuenta que las estrategias que se busquen aplicar deben ser coherentes a la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto o servicio, en resumen, las estrategias deben ir enfocadas a lo siguiente:

- Lograr una diferenciación eficiente de la competencia y que sea valorada por los clientes.
- Crear vínculos comunicacionales con los clientes, para comunicar esa diferenciación y atraerlos a los servicios que ofrece Sistelvycom.
- Manejar los precios de Sistelvycom de manera que beneficien a su rentabilidad sin ahuyentar a los clientes.
- Incrementar la rentabilidad de Sistelvycom.
- Posicionarse fuertemente en el mercado objetivo.
- Alcanzar la satisfacción tanto del cliente interno cuanto del externo.
- Consolidar un sistema óptimo del capital humano.

Una vez que se ha definido la orientación que deben tener las estrategias que se le planteen a Sistelvycom, cabe mencionar los objetivos que se han establecido en diferentes esferas para un período de tres años, la matriz de objetivos se muestra en la tabla N°26:

**TABLA N°26: MATRIZ DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVA**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	IND. RESULTADO	Objetivos			
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Financiera	Incrementar la rentabilidad de Sistelvvycom	Disminucion de costos	Estados financieros	Mantener la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad en un 3%	Incrementar la rentabilidad en un 5%	Incrementar la rentabilidad en un 10%
		Aumento de Ventas					
Posicionamiento	Lograr una diferenciación eficiente de la competencia y que sea valorada por los clientes	Aumentar la calidad de los servicios	No de incidentes reportados por el cliente	Implementacion de un sistema de incidentes reportados	Disminuir los incidentes reportados en un 10%	Disminuir los incidentes reportados en un 20%	Disminuir los incidentes reportados en un 50%
Cliente	Mejorar nivel de satisfaccion en los clientes	Realizar marketing relacional	% de repeticion de compra	Al menos 3 veces al ano	Al menos 5 veces al ano		
	Fidelizar al cliente	Implementar servicio post-venta	% encuestas de Satisfacción	Implementacion de encuestas de satisfaccion del	Aumentar la satisfaccion del clientes en un 5%	Aumentar la satisfaccion del clientes en un 10%	Aumentar la satisfaccion del clientes en un 15%
Interna	Mejorar clima laboral	Disenar planes de capacitacion	Horas de capacitacion	Planificacion de capacitaciones de acuerdo a las necesidades	No. horas de capacitacion por puesto de trabajo		
	Consolidar un sistema óptimo del capital humano	Evaluacion desempeno del personal	Calificacion evaluaciones	Implementacion de un sistema de evaluacion del desempeno	Obtener una califiacion no menor a 7 sobre 10		

**Fuente.** Investigación realizada

**Elaborado.** Diana Muñoz

## 5.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Sistelvvycom se encuentra en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida, de acuerdo a la investigación realizada en el capítulo anterior; por ello, es necesario aplicar una agresiva estrategia de diferenciación que remarque a Sistelvvycom sobre sus competidores.

“El objetivo de una estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Sin embargo, los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena y porque el producto recibe un precio que se ha determinado en el mercado.”<sup>31</sup>

<sup>31</sup> HOFER, W. C. Y SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing

“La estrategia genérica de diferenciación consiste en la diferenciación del producto al crear algo que en el mercado sea percibido como único, que proporciona un aislamiento frente a las cinco fuerzas competitivas.”<sup>32</sup>

“De lo primero que habla Michael Porter en el entorno de la *diferenciación*, es de las *ventajas competitivas sostenibles*. El tema de ser sostenible depende de si la competencia la puede copiar o no, por ello Porter dice que se deben evaluar las fortalezas identificadas antes de que aparezca la competencia; si es que con la aparición de la competencia sigue siendo una fortaleza, entonces se constituye en una ventaja competitiva, sino se vuelve una debilidad”<sup>33</sup>

“Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia.”<sup>34</sup>

Para Hill y Jones, “una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente”<sup>35</sup>

“Mientras que Michael Porter es un poco más abierto y “considera que los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas como imagen, marca, tecnología, o características particulares”<sup>36</sup>

Con todo lo mencionado como preámbulo y los resultados obtenidos en la investigación de mercado, queda definido que la estrategia de diferenciación de Sistelvvycom estará orientada a darle un valor agregado a sus servicios y de esta manera exponer el porqué la empresa tiene precios más elevados en el mercado.

---

<sup>32</sup> PORTER, E. M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial CECSA. P. 58

<sup>33</sup> ALARCON, Raúl (2009) Clase de Producto PUCE 9º nivel Ing. Comercial MKT. *Posicionamiento diferenciador*.

<sup>34</sup> Ibídem. Porter. P. 64

<sup>35</sup> HILL, C. W. L Y JONES, G. R. (1996). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*. México: Ed. Mc Graw Hill. P. 176

<sup>36</sup> Ibídem. Porter. P. 58

Es importante mencionar que el nicho de mercado de Sistelvycom son las empresas de tecnología o del segundo grupo, más no las empresas de telefonía, debido a lo citado en el análisis competitivo. Por este motivo las estrategias están enfocadas fidelizar a las empresas de tecnología.

Genéricamente hablando, Sistelvycom se diferenciará de sus competidores enfocándose en brindar a sus clientes un servicio con valor agregado que ellos aprecien; valor agregado que tendrá que verse reflejado en todos los aspectos del servicio, desde el primer contacto con el cliente, pasando por particularidades especiales del servicio, hasta el servicio postventa.

El crecimiento en ventas que se espera obtener por medio de la aplicación de las estrategias de marketing se ajustó a la visión de la empresa y de su gerencia, Sistelvycom espera crecer de una manera lánguida, asegurando los resultados económicos y la imagen positiva de la compañía; por lo que proyectan aumentar sus ventas de acuerdo al crecimiento económico del país y adicionando un incremento del 2%, captado del mercado de la competencia.

#### **5.2.1. Estrategia 1: Valor agregado al momento del contacto con el cliente.**

Cuando se realice el primer contacto con el cliente a parte de mostrar el profesionalismo del personal que trabaja en la empresa, se propone la creación de la identidad corporativa, y fortalezca la marca de la empresa.

- La creación del Logo y slogan de acuerdo a lo revisado en el capítulo de posicionamiento.
- Elaboración de la imagen corporativa o aspectos visuales que le dan a la empresa una identidad.

### **Creación del logo y slogan**

La imagen que presenta Sistelvycom al mercado no se encuentra bien definida ya que muestra una imagen corporativa pero de una forma no estilizada.

#### **GRÁFICO N°31: LOGO SISTELVYCOM**



**Fuente.** Sistelvycom.

**Elaborado.** Sistelvycom.

La empresa actualmente no cuenta con un slogan por lo que la empresa no ha logrado una identidad propia en cuanto al servicio y la imagen corporativa.

Se propone un cambio en la imagen y la creación del slogan conservando algunos detalles del anterior logo.

**GRÁFICO N°32: PROPUESTA LOGO Y SLOGAN SISTELVYCOM**

**Fuente.** Sistelvvycom.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de mercado y poniéndolo en contraparte con lo que tiene Sistelvvycom para ofrecer a sus clientes, se estipula que la mayor fortaleza de Sistelvvycom es la experiencia que tiene en cuanto al ámbito de las telecomunicaciones; mientras que el mercado demanda calidad en los servicios. Se proponen el siguiente slogan:

*“Sistelvvycom...nuestra experiencia asegura la calidad de tus servicios”*

**Imagen Corporativa**

Contar con una imagen corporativa bien definida le permite a una empresa:

- Ser fácilmente reconocida y recordada por los consumidores.
- Vincular la identidad corporativa con algún aspecto positivo (por ejemplo, con una buena atención al cliente).
- Darle un mayor valor a su marca (al ser la manifestación física de ésta).



- Distinguirse visualmente de la competencia.

A continuación se detallan los proyectos propuestos a Sistelvcom:

**TABLA N°27: IMAGEN CORPORATIVA – PROYECTO 1**

PROYECTO 1	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Creación de la identidad corporativa
<b>Responsable</b>	Departamento administrativo (Ing. Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
<b>Estrategia:</b>	Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor (Estrategia Producto)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 750
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividades:</b>	<b>Objetivo cumplido:</b>
<p>1.- Definir el concepto de la empresa.- que queremos proyectar, teniendo en cuenta la visión y misión de la empresa, y preguntándonos cómo es que queremos que el público nos perciba, y cómo es que queremos distinguarnos de la competencia.</p> <p>2.- Rediseño del logotipo.</p> <p>3.- Identificar colores corporativos.</p> <p>3.- Papelería (Hojas membretadas, tarjetas de presentación, carpetas corporativas, sobres, caratulas de CD y DVDs, planillas para contenido digital.</p> <p>4.- Elaborar el plan de comunicación anual, en el que establece la estrategia de comunicación.</p> <p>Comunicación Interna: Es fundamental para asegurar el éxito de la comunicación interna que se lidere desde el más alto nivel de la empresa, de igual forma es importante el feedback o retroalimentación que se produzca por ambas partes.</p> <p>Comunicación externa: conviene determinar cómo se debe dar a conocer y comunicar la imagen de la empresa a los clientes externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cronogramas de visitas a los clientes externos para difundir la nueva imagen de la empresa</li> <li>• Organizar charlas dentro de la empresa para difundir la nueva identidad de Sistelvcom a los empleados.</li> </ul>	<p>Crear y definir la identidad corporativa de Sistelvcom, para proyectar una nueva imagen y lograr posicionamiento en los clientes internos para que todos y cada uno de ellos se identifiquen plenamente con la empresa y le rindan fidelidad; y para proyectar al cliente externo seriedad, calidad, profesionalismo, entre otros.</p>
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	<p>La elaboración de este proyecto genera un mayor valor a la marca y logrará que Sistelvcom se distinga de la competencia.</p> <p>Se realizara análisis de las opiniones del cliente externo e interno para medir la efectividad de este proyecto.</p>

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.

**TABLA N°28: IMAGEN CORPORATIVA – PROYECTO 2**

<b>PROYECTO 2</b>	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Elaboración catalogo de productos
<b>Responsable</b>	Gerentes de proyectos y ventas - (Ing. Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Promocionar los productos y servicios que oferta la empresa a los diferentes clientes
<b>Estrategia:</b>	Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor (Estrategia producto)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 300
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
<p>Permite la presentación detallada de los servicios que ofrece la organización.</p> <p>1.- La creación del catalogo de productos y servicios comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y clasificar los servicios.</li> <li>• Crear descripciones importantes de cada servicio, resaltando las ventajas.</li> <li>• Selección de imágenes.</li> </ul> <p>Los catálogos serán impresos y virtuales.</p> <p>2.- Realizar cronogramas de visitas a los clientes externos para difundir el catalogo de servicios de la empresa.</p> <p>3.- Organizar charlas sobre los servicios que tiene Sistelvycom, con la participación del personal de la empresa y de los clientes.</p>	<p>Captación más efectiva de los clientes, ya que el catálogo elaborado va a ser publicado en internet.</p> <p>Un catálogo de productos genera un impacto visual que permite captar con mayor rapidez y efectividad la atención de clientes.</p> <p>Ayuda al posicionamiento, ya que genera mayor presencia de la marca y de los servicios en el mercado; refuerza la imagen que los clientes tienen de la empresa.</p>
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	Verificar que la marca este siendo reconocida en el mercado y que los clientes conozcan los servicios que brinda Sistelvycom, mediante la retroalimentación

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.

La página WEB de Sistelvycom ha sido únicamente utilizada como una herramienta de verificación para el cliente y control de su inventario. Se plantea la reestructuración de la misma con fines promocionales y de esta manera dar a conocer también los servicios que oferta Sistelvycom.

**TABLA N°29: IMAGEN CORPORATIVA – PROYECTO 3**

PROYECTO 3	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b> <b>Responsable</b>	Reestructuración de la pagina WEB de la empresa (Ing. Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Dar a conocer los productos y servicios que oferta la empresa a los diferentes clientes
<b>Estrategia:</b>	Posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor (Estrategia Producto)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b> <b>Presupuesto gastos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual. \$ 450
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos</b>
1.- Reestructurar la página WEB de la empresa, convirtiéndola en una herramienta amigable para los usuarios. Ya que dentro de esta también se encuentra el manejo del inventario de los clientes.  2.- Incentivar a los clientes para que utilicen esta herramienta, enviándoles notificaciones al mail, en los catálogos de productos, en las visitas a los clientes.	Genera mayor personalidad, seriedad y profesionalismo a la empresa. Es la forma más económica de exponer productos. Se puede generar una mayor interacción con el cliente. Mayor captación de mercado.
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	Número de visitas pagina WEB. Se debe mantener actualizada la pagina WEB

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

### 5.2.2. Estrategia 2: Valor agregado al momento de prestar el servicio.

Partiendo de la investigación de mercado, el cliente de Sistelvycom busca:

- Calidad del trabajo.
- Cumplimiento de cronogramas y tiempos de entrega.
- Disponibilidad de personal.

El expertis es la parte fundamental para que Sistelvycom pueda brindar un servicio de calidad, las mejoras que se apliquen al mismo no pueden ser demasiado significativas, sin embargo si se han encontrado varias oportunidades de mejora, por lo cual se aplicará lo siguiente:

Se implementará un sistema de calificación del servicio por parte de los clientes, por medio del cual, Sistelvycom tendrá el feedback necesario para una mejora constante.

**TABLA N°30: SISTEMA CALIFICACIÓN DEL SERVICIO –PROYECTO 4**

PROYECTO 4	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Sistema de calificación del servicio y reporte de incidentes
<b>Responsable</b>	Gerente de proyectos y líderes de proyectos
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Tener un feedback por parte del cliente para identificar oportunidades de mejora en la calidad del servicio
<b>Estrategia:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente (Estrategia Producto)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 250
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
1.- Realización de una encuesta modelo para la calificación del servicio prestado. 2.- Verificar si la encuesta va a lograr medir la satisfacción real del cliente acerca del servicio prestado. 3.- Designar a la persona responsable de llevar los indicadores de gestión. 4.- Programar revisiones mensuales de los indicadores para proponer planes de acciones correctivas, por parte de la gerencia y líderes de proyectos. 5.- Elaborar una base de incidentes reportados por el cliente 6.- Instruir al personal operativo y educarlo para que realice y documente los resultados de las acciones e incidentes reportados.	El beneficio más notorio de la implementación de las encuestas de satisfacción está estrictamente relacionado a una disminución en los costos ya que:  A partir de conocer el grado de fidelidad de los clientes, la aceptación de los servicios, la evaluación de los precios, la percepción sobre la atención recibida, y el índice de notoriedad frente a la competencia, Sistelvycom puede dirigir sus estrategias comerciales con mayor exactitud, y así evitar costos en tiempo y capital.  El objetivo primordial es la toma de decisiones de los directivos para seguir brindando un servicio de calidad y mejorar en las falencias que se puede tener.
	<b>Controles:</b>
	Los controles de la realización de las encuestas, se realizara por medio de los líderes de proyecto para luego ser revisado los resultados por la gerencia de proyectos.

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.

Se reforzara la planificación operativa y la revisión de informes y documentación entregada al cliente, para esto se planificará capacitaciones a todos los empleados que serán dictadas por

**TABLA N°31 CAPACITACIÓN OPERATIVA –PROYECTO 5**

PROYECTO 5	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Capacitación operativa
<b>Responsable</b>	Gerente de proyectos y líderes de proyectos
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Capacitar al personal en planificación operativa, revisión de informes y formatos entregados al cliente, temas relacionados al área operativa.
<b>Estrategia:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente (Estrategia Producto)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 250
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
Actividad	Tiempo:
<p><b>1.-</b> Capacitación al personal de operación sobre planificación operativa (Dictada por el gerente de proyectos y los líderes de proyecto). Los líderes de proyecto de Sistelvcom están siendo capacitados en la universidad TEC de Monterrey, para sacar los títulos PMP (Project management profesional). Estas capacitaciones son pagadas la mitad por la compañía y la otra mitad por el empleado. La empresa vio beneficioso capacitarles ya que aparte de realizar un trabajo de calidad, revisan los costos del proyecto, implementan mejoras, proponen cambios, entre otros. Estas personas van a estar encargadas de la capacitación al personal operativo que amerite. El cliente selecciona a sus proveedores después de verificar la capacidad técnica, experiencia, entre otros.</p> <p><b>2.-</b> Planificar reuniones mensuales con la gerencia con el fin de revisar los resultados obtenidos para implementar acciones de mejora.</p> <p><b>3.-</b> Capacitación a todos los empleados sobre requisitos que solicita el cliente para la entrega de documentación, parámetros y formatos establecidos por Sistelvcom para la correcta elaboración y revisión de los mismos (Dictado por el gerente de proyectos)</p>	<p>Mejorar la satisfacción del cliente externo e interno.</p> <p>Disminución de costos operativos.</p> <p>Ocupar la capacidad operativa al máximo.</p> <p>Disminuir tiempos improductivos.</p> <p>Crear mejoras en el trabajo de operaciones.</p> <p>Incentivar a los empleados.</p> <p>Disminuir tiempos en aceptaciones de los trabajos.</p> <p>Disminuir tiempos en cobranzas.</p>
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	Aumento de la rentabilidad de cada proyecto.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

La alta gerencia y los líderes de proyecto contarán con una capacitación en atención al cliente, con el fin de motivar a los participantes hacia la mejora de la Calidad de Servicio y llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente.

**TABLA N°32: CAPACITACIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE –PROYECTO 6**

PROYECTO 6	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Capacitación Atención al cliente
<b>Responsable</b>	Gerente de proyectos (Ing. Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Motivar a los participantes hacia la mejora de la Calidad de Servicio y llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente.
<b>Estrategia:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente (Estrategia producto y promoción)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 1.200
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
1.- Seminario Atención al cliente dictada por un especialista a la alta gerencia y líderes de proyecto de Sistelvcom.  2.- Reforzar y mantener lo aprendido en el seminario, creando una cultura orientada al servicio. Estableciendo por escrito y colocándolo en un lugar visible a todos los colaboradores. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente siempre tiene la razón.</li> <li>• Si el cliente se equivoca, aplique la regla anterior.</li> </ul> 3.- Diseñar un sistema de recompensas que te permita mantener la motivación y empuje de todo el personal, influyen en el personal, ya que a todos nos gusta sentirnos valorados.	Mejorar la satisfacción del cliente externo Incrementar las ventas Consolidar una cultura orientada al servicio Crear una ventaja competitiva.
<b>Tiempo:</b> 2 meses	<b>Controles:</b>
2 meses	Incremento en ventas, la participación de mercado, la utilidad y las reclamaciones. Medición del nivel de satisfacción del cliente por medio de encuestas y sondeos por parte de la gerencia.

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.

**TABLA N°33: POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN Y MEJORA DE  
CANALES –PROYECTO 7**

PROYECTO 7	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Mejorar los canales de comunicación existentes
<b>Responsable</b>	Departamento Ventas - Marketing y Gerente de proyecto (Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar la comunicación con el cliente.
<b>Estrategia:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente (Estrategia plaza)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 1.920
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos</b>
Mejorar los canales de comunicación con el cliente	Mejorar la comunicación entre el personal de la empresa y el cliente externo.
1. En las oficinas, aquellas áreas a las cuales tienen acceso los clientes. Se debe brindar todas las comodidades, ya que se tiene un canal privilegiado para comunicar a sus clientes sobre los servicios: desde folletos impresos hasta afiches o láminas en sus paredes que decoren el ambiente y ofrezcan información valiosa.	Comunicar de una mejor manera los servicios que oferta la empresa.
2. Incrementar el número de celulares y módems para el acceso a internet, de acuerdo a un estudio pre-elaborado. Con el fin de que los empleados que trabajan en las áreas críticas estén siempre en contacto con el cliente.	Responder inmediatamente a cualquier llamado del cliente en las operaciones.
	Facilitar herramientas a los empleados para mejorar los canales de comunicación con el cliente externo.
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	Mejorar el tiempo de respuesta del personal de Sistelvcom al cliente, se verá reflejado en las encuestas de satisfacción del servicio prestado. Incremento del nivel de satisfacción del cliente, que se verá reflejado en las encuestas y sondeos por parte de la gerencia.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

### 5.2.3. Estrategia 3: Valor agregado servicio post-venta.

El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino también, después de haberse concretado ésta.

El tipo servicio al cliente que se brinda una vez que el cliente ya ha realizado su compra, se conoce como el servicio de post venta.

Se instaurará un sistema de CRM básico, para lograr un seguimiento postventa al cliente, en aras de conocer la efectividad de los servicios o para motivar al cliente, por ejemplo, se puede enviar algún regalo o alguna carta o tarjeta de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad. De ese modo, no sólo le haríamos sentir al cliente que nos preocupamos por él, sino que también podríamos conocer sus impresiones del servicio y saber en qué aspectos debemos mejorar.

**TABLA N°34: CRM BÁSICO –PROYECTO 8**

PROYECTO 8	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Creación CRM básico
<b>Responsable</b>	Departamento Ventas - Marketing y líderes de proyecto
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Fidelizar al cliente
<b>Estrategia:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente (Estrategia producto y promoción)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 500
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
1.- Creación de base de datos de los clientes, información como datos personales, servicios contratados, volumen en venta de dichos servicios, características de los servicios adquiridos, frecuencia de compra, canales o medios de contacto con la empresa, acciones comerciales, sus gustos.  2.- Crear campañas de cumpleaños, en donde se entregue un presente al cliente y de esta manera demostrar al cliente que la Sistelvcom está pendiente de estos detalles.  3.- Crear eventos dirigidos a cada uno de ellos, dependiendo de las edades, de sus gustos y preferencias.  4.- Personalizar la atención a cada uno de los clientes.	Conocemos quienes son nuestros clientes, cuáles son sus necesidades. Esto nos permite anticiparnos a las necesidades reales de ellos, por lo cual se puede incrementar nuestras ventas.  Fidelizar al cliente
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
2 meses	El departamento de marketing y ventas será el responsable de gestionar el CRM. Los resultados ser verán reflejados en el aumento en ventas y disminución de reclamos y quejas.  Incremento del nivel de satisfacción del cliente, que se verá reflejado en las encuestas y sondeos por parte de la gerencia.

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.



#### **5.2.4. Estrategia de precios**

Los precios se establecen en base a un análisis de costos.- El cliente solicita una cotización, la cual es realizada en base a un análisis de costos de mano de obra directa e indirecta, viáticos, insumos o materiales, logística y transporte.

Se puede negociar con el cliente un descuento o un aumento en el precio del 20%, para así llegar a marginar una utilidad mínima del 18% y máxima del 30% según datos obtenidos de la gerencia.

Es importante indicar que el precio no debe disminuirse notablemente y el realizar estrategias de precios sin tocar el precio, es decir utilizando herramientas, como: dar más servicios por el mismo precio (Si te adjudican 10 enlaces puedes realizar 1 gratis), ayudara a que el cliente perciba que está recibiendo un beneficio extra.

**TABLA N°35: ESTABLECER POLÍTICAS DE PRECIOS-PROYECTO 9**

PROYECTO 9	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Establecer Políticas de precio
<b>Responsable</b>	Departamento Ventas - Marketing y Gerente de proyecto (Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Generar rentabilidad para la compañía
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	USD 230
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
<p>La empresa ha venido usando una estrategia de precios de prestigio que consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el servicio, adicional se ha venido fijando el precio por segmento de clientes; diferentes clientes pagan precios diferentes por el mismo servicio.</p> <p>1.- Establecer estrategias de precios sin tocar el precio, es decir utilizando herramientas, como: dar más servicios por el mismo precio (Si te adjudican 10 enlaces puedes realizar 1 gratis); en base a análisis de proyectos.</p> <p>2.- Descuentos por cantidad reduciendo el precio unitario cuando adquiere una cantidad superior a la normal.</p> <p>3.- Descuento por pronto pago, bonificación en el precio cuando se comprometen a pagar en un plazo menor de tiempo.</p> <p>Antes de lanzarnos a una rebaja que puede ocasionar una guerra de precios debemos prever la reacción de la competencia. Si tiene un poder similar, una bajada de precios originará una guerra por la supervivencia y los resultados no serán buenos para nadie.</p>	<p>La empresa ha sido percibida por el cliente como una de las más caras, por lo que es necesario demostrar al cliente el porqué los precios elevados.</p> <p>Para captar mayor mercado se debe disminuir el precio pero sin tocarlo, y de esta manera hacer que el cliente perciba que se le está dando un beneficio adicional.</p>
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	El departamento de marketing y ventas será el responsable de proponer las estrategias de precios previa investigación de mercados. Los resultados ser verán reflejados en el aumento en ventas y rentabilidad.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

### 5.2.5. Estrategia Complementaria.

Para atacar algunas debilidades encontradas en el análisis interno e incrementar la satisfacción del cliente se propone:

**TABLA N°36: REFORZAR ÁREA ADMINISTRATIVA–PROYECTO 10**

PROYECTO 10	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b> <b>Responsable</b>	Contratar un administrador Gerente General (ing. Víctor Yunda)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b> <b>Presupuesto gastos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual. USD 9600 anuales + beneficios
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
1.- Definir el perfil del puesto y las actividades a realizar.  2.- Contratación de un administrador, para atacar las debilidades encontradas en el análisis interno.	Atacar las debilidades encontradas en el área administrativa, planificación, presupuestos, de esta manera poseer información oportuna para la toma de decisiones.
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	El control del cumplimiento de este objetivo estará directamente relacionado con la gerencia general y de proyectos.  El cambio se verá reflejado en el incremento en ventas y de la rentabilidad, mejoramiento del clima laboral y en la información presentada oportunamente.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Al efectivizar este proyecto se espera solucionar las siguientes debilidades encontradas:

- No existe personal capacitado en el área administrativa- financiera.
- La empresa no cuenta con planificación estratégica
- La empresa no realiza presupuestos de ventas y gastos
- Falta de información financiera a tiempo
- No se realiza flujo de caja periódicamente
- Problemas en el sistema administrativo y de facturación

**TABLA N°37: RIESGOS DE SEGURIDAD-PROYECTO 11**

PROYECTO11	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b> <b>Responsable</b>	Identificación y evaluación de riesgos de seguridad Gerente de proyectos (Ing. Pablo Álvarez)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo (Estrategia Producto)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b> <b>Presupuesto gastos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual. USD 2500
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo:</b>
1.- Identificar y evaluar los riesgos del trabajo 2.- Implementar un programa de seguridad y salud, para proteger a los empleados (Política, metas y objetivos) 3.- Asignar responsabilidades a los Gerentes, supervisores, y trabajadores. 4.- Regular las inspecciones para controlar riesgos. 5.- Adiestramiento para empleados y orientaciones para el reconocimiento y como evitar los riesgos. 6. Compra de insumos de seguridad industrial, EPP (equipo de protección personal).	Un ambiente de trabajo sano y seguro es, además, un factor de productividad y competitividad.  Mejora la moral de los empleados.  Aumenta la productividad.  Bajan los costos por compensación.
<b>Tiempo</b>	<b>Controles:</b>
2 Meses	La alta gerencia estará comprometida con el cumplimiento de este objetivo y se verá reflejado en la disminución de accidentes laborales, disminuirá los costos por compensación.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

En la investigación de mercados, el cliente ha señalado la importancia que tiene la seguridad industrial en el trabajo, por lo que es importante realizar una identificación y evaluación de riesgos, para generar soluciones a los inconvenientes encontrados y por lo tanto crear una imagen comprometida con la seguridad frente al cliente.

### 5.3. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

Para una empresa es muy importante que todas las acciones que se realizan, giren alrededor de la satisfacción del cliente. Es por esta razón que un departamento de

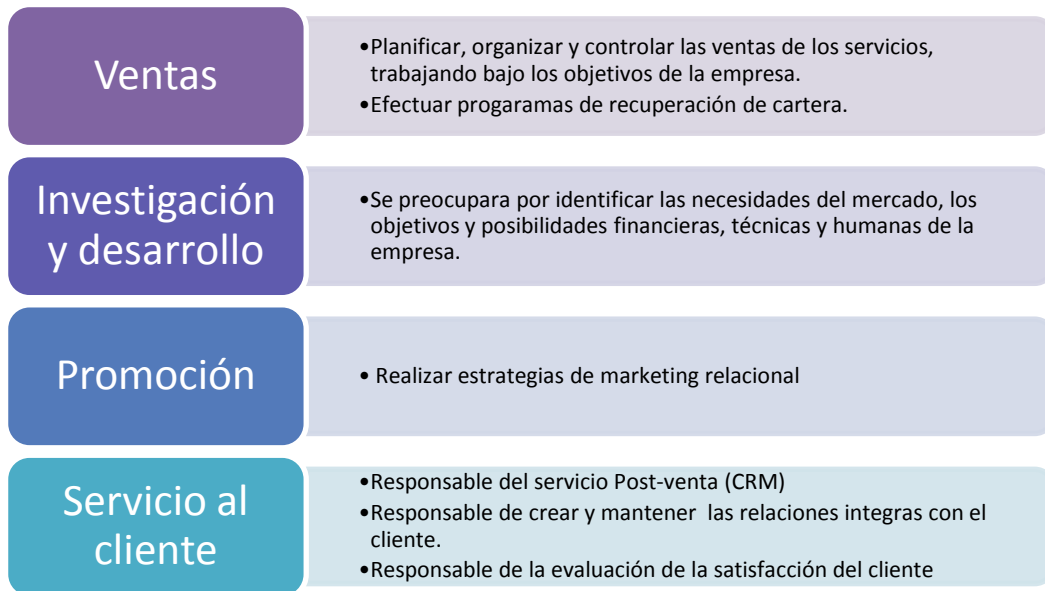
Marketing y ventas es un punto fundamental para conseguir que los clientes se encuentren cada día más satisfechos con los servicios que oferta Sistelvycom.

Para ello es indispensable que las personas que trabajen en este departamento analicen los deseos y necesidades de los clientes y colaboren constantemente con otros departamentos existentes en la empresa para que de esta manera los servicios se ajusten mejor a lo que los clientes desean.

Una de las principales funciones de este departamento será velar por la imagen de Sistelvycom y potenciarla, no sólo a través de métodos convencionales, sino también en todos aquellos medios que estén a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

La organización de este departamento estará determinada de la siguiente manera:

**GRÁFICO N°33: FUNCIONES DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MARKETING**



**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Partiendo de que la empresa está en proceso de desarrollo se propone la contratación de una persona que se encargue de las funciones anteriormente mencionadas y de esta manera aumentar las ventas de acuerdo a la capacidad operativa que tenga la empresa.

**TABLA N°38: ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTO VENTAS Y  
MARKETING – PROYECTO 12**

PROYECTO 12	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b> <b>Responsable</b>	Contratar una persona encargada de las Ventas y Marketing Gerente General (Ing. Víctor Yunda)
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Aumentar las ventas, Mejorar las relaciones con el clientes, Disminuir los días de cobranza
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b> <b>Presupuesto gastos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual. USD 15.000 anuales + beneficios
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivos cumplidos:</b>
1.- Definir el perfil del puesto y las actividades a realizar.  2.- Contratación de una persona encargada de las Ventas y Marketing.  3.- Capacitación de la persona en el cargo  4.- Comunicación y ejecución del plan de trabajo y de los objetivos a cumplirse.	Incrementar las ventas.  Tener una persona a cargo de mejorar las relaciones con los clientes y responsable frente el mismo.
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 Mes	El control del cumplimiento de este objetivo estará directamente relacionado con la gerencia general y de proyectos. El cambio se verá reflejado en el incremento en ventas.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

#### 5.4. MARKETING RELACIONAL

La estrategia planteada está enfocada a darle un valor agregado a los servicios. Aumentar el valor para el cliente, y hacerlo de forma que no pueda ser imitada es una fuente de ventaja competitiva sostenible, considerando al cliente como una inversión de capital que debe ser cuidada y mantenida.

El marketing relacional busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

Su característica principal es la ***individualización*** ya que cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba, generando una comunicación directa y personalizada, costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional.

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son:

1. Manejo de datos: Almacenamiento, organización y análisis.
2. Implantación de programas: Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.
3. Retroalimentación: Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.



Los proyectos planteados anteriormente surgen de una estrategia de negocios enfocada al cliente o, en términos más simples, la forma de llevar las relaciones con éstos y mantener su lealtad o fidelidad a la marca. Se cree importante complementar con los siguientes proyectos:

**TABLA N°39: ACTIVIDADES MARKETING RELACIONAL – PROYECTO 13**

PROYECTO 13	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Marketing relacional
<b>Responsable</b>	Gerente General, Gerente de proyectos, Departamento de Ventas y Mkt.
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente, consolidando y mejorando las relaciones existentes (Estrategia Promoción)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	1% ventas anuales (Aproximadamente 10.000)
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo cumplido:</b>
1.- Programar visitas a los clientes para exponer el catalogo de servicios. 2.- Destinar un porcentaje de las ventas para el entretenimiento de clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desayunos</li> <li>• Almuerzos</li> <li>• Cenas</li> <li>• Cocteles</li> <li>• Eventos</li> </ul> 3.- Invitar a los clientes a las actividades anteriormente mencionadas	Consolidar las relaciones ya existentes entre Sistelvcom y los clientes.
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 Mes	El control del cumplimiento de este objetivo estará directamente relacionado con la gerencia y el departamento de ventas y marketing. El cambio se verá reflejado en el incremento en ventas.

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.

**TABLA N°40: ACTIVIDADES MARKETING RELACIONAL –  
PROYECTO 14**

PROYECTO 14	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto:</b>	Marketing relacional
<b>Responsable</b>	Departamento de Ventas y marketing.
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo estratégico:</b>	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente, consolidando y mejorando las relaciones existentes (Estrategia Promoción)
<b>III. PRESUPUESTO</b>	
<b>Presupuesto ingresos:</b>	2% captación del mercado de la competencia anual.
<b>Presupuesto gastos:</b>	\$ 1.500
<b>IV. CURSOS DE ACCIÓN</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo cumplidos:</b>
1- Adquirir objetos promocionales para entregar a los clientes. 2- Programar visitas a los clientes. 3- Entregar suvenires, cuando se realicen las visitas a los clientes.	Posicionar a la marca de la empresa en la mente de los consumidores
<b>Tiempo:</b>	<b>Controles:</b>
1 mes	La elaboración de este proyecto genera un mayor valor a la marca y logrará que Sistelvcom se distinga de la competencia.  Se realizara análisis de las opiniones del cliente externo para medir la efectividad de este proyecto.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Cada proyecto anteriormente propuesto se estima que aporte al crecimiento en ventas esperado (3.6% crecimiento económico del Ecuador + el 2% crecimiento en ventas por captación de mercado de la competencia) de la siguiente manera:

**TABLA N°41: APORTACIÓN DE CADA PROYECTO EN EL CRECIMIENTO EN VENTAS ESPERADO**

		<b>Año 1</b>
	Crecimiento económico	3,60%
	Captación del mercado de la competencia	2,00%
	<b>Total crecimiento proyectado en ventas Anual</b>	<b>5,60%</b>
<b>Proyecto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aportación en el crecimiento en</b>
Proyecto 1	Creación de la identidad corporativa	1%
Proyecto 2	Elaboración catalogo de productos	1%
Proyecto 3	Reestructuración de la pagina WEB de la empresa	1%
Proyecto 4	Sistema de calificación del servicio y reporte de incidentes	4%
Proyecto 5	Capacitación operativa	3%
Proyecto 6	Capacitación Atención al cliente	11%
Proyecto 7	Mejorar los canales de comunicación existentes	4%
Proyecto 8	Creación CRM básico	5%
Proyecto 9	Establecer Políticas de precio	8%
Proyecto 10	Contratar un administrador	11%
Proyecto 11	Identificación y evaluación de riesgos de seguridad	5%
Proyecto 12	Contratar una persona encargada de las Ventas y Marketing	20%
Proyecto 13	Marketing relacional (entretenimiento clientes)	20%
Proyecto 14	Marketing relacional (artículos promocionales)	6%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Las estrategias anteriormente mencionadas nos ayudaran a evitar las amenazas y aprovechar de mejor manera las oportunidades que tiene la empresa con respecto al análisis competitivo. En la tabla No 42 se muestra un resumen de las estrategias anteriormente mencionadas.

**TABLA N°42: ANÁLISIS COMPETITIVO Y ESTRATEGIAS PLANTEADAS**

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>	<b>Amenaza Alta</b>	El número de clientes que posee la empresa es limitado y con un gran volumen de compra, los términos y condiciones lo establece completamente el cliente.	No existe control sobre el poder de negociación de los clientes, por lo tanto es difícil manipularlo para convertirlo en una oportunidad, por lo tanto es importante estrechar los lazos que se tiene con los clientes, los proyectos 6-7-10-11 y 12, están orientados a mejorar las relaciones con los clientes.
<b>PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>Oportunidad baja</b>	El precio de los servicios que oferta Sistelvcom es uno de los más caros del mercado, en cuanto a calidad del servicio la empresa cumple con los estándares requeridos por el cliente.	El expertis es la parte fundamental para que Sistelvcom pueda brindar un servicio de calidad, las mejoras que se apliquen al mismo no pueden ser demasiado significativas, sin embargo si se han encontrado varias oportunidades de mejora que se presentan en los proyectos 4-5-6 y 9. Es importante que el cliente conozca que esta pagando un poco mas pero por un servicio de calidad, adicional se puede establecer estrategias de precios sin tocar el precio, es decir utilizando herramientas, como: dar más servicios por el mismo precio (Si te adjudican 10 enlaces puedes realizar 1 gratis).
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>Oportunidad baja</b>	La inversión requerida para llegar a ser competidor de Sistelvcom no es muy elevada, pero existen otros factores como el know how, nivel técnico del personal y el mercado de trabajo que representan fuertes barreras de entrada.	Para mantener las barreras de entrada, la empresa tiene que brindar capacitaciones constantes a sus empleados y de ésta manera incrementar el nivel técnico y transmitir el know how (proyecto 5). En cuanto al mercado de trabajo, la estrategia esta enfocada en fortalecer los lazos con los clientes (6-7-10-11 y 12).
<b>PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES</b>	<b>Oportunidad Alta</b>	Se tiene una buena relación con los proveedores, los términos de pago los determina Sistelvcom.	Los términos de pago son establecidos por el cliente en este caso Sistelvcom, adicionando que al tener una ganancia mutua entre Sistelvcom y sus proveedores y las buenas relaciones que mantienen ayudan a que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Oportunidad Media</b>	NO EXISTE	NA

**Fuente.** Investigación realizada.  
**Elaborado.** Diana Muñoz.

## 5.5. ESTRATEGIAS POR CLIENTE

Las estrategias anteriormente mencionas, están enfocadas de forma general a todos los clientes, pero al ser un negocio B2B (business to business) y estar directamente relacionado con los clientes se vio la necesidad de desglosar las estrategias por cliente.

La tabla No 43 muestra el grado de enfoque de los esfuerzos de marketing por cada cliente, la misma que fue realizada conjuntamente con la gerencia de Sistelvycom revisando niveles de ventas y creciente actividad de los clientes.

**TABLA N°43: GRADO ENFOQUE CLIENTES**

<b>Cliente</b>	<b>% enfoque</b>
NOKIA	25%
HUAWEI	25%
ALCATEL	20%
NEC	10%
SIAE	10%
ERICCSO	5%
ZTE	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

Los clientes más importantes y críticos para Sistelvycom son Nokia, Huawei y Alcatel, debido a la alta actividad en ventas y su liderazgo en el mercado de las telecomunicaciones, por lo que la empresa los ha denominado como clientes heavy.

La tabla No 44 muestra una síntesis de las actividades a implementarse para los clientes más importantes que tiene Sistelvycom.

**TABLA N°44: ESTRATEGIAS PLANTEADAS CLIENTES MÁS IMPORTANTES (CLIENTES HEAVY)**

<b>NOKIA</b>	<b>HUAWEI</b>	<b>ALCATEL</b>
<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>
<p>Para conservar las buenas relaciones que se tiene con los gerentes de proyecto de NOKIA y basándose en sus preferencias, se les invitara a comer en restaurantes de comida nacional como la ronda, el palacio de la fritada y la tradición.</p> <p>Se les invitara a eventos deportivos y culturales como partidos de futbol de su equipo de preferencia (Deportivo Quito) y corridas de toros.</p> <p>Se organizará charlas, cursos sobre nuevas tecnologías o algún tema de importancia relacionado con el medio.</p>	<p>Para conservar las buenas relaciones que se tiene con los gerentes de proyecto de HUAWEI y con la coordinadora del departamento de compras, basándose en sus preferencias, se les invitará a comer en restaurantes de comida Japonesa y costeña como NOÉ, SAKE, Red Crab, entre otros.</p> <p>Se organizará eventos deportivos en los que los empleados de Huawei y de Sistelvcom puedan participar como partidos de futbol.</p> <p>Se organizará charlas, cursos sobre nuevas tecnologías o algún tema de importancia relacionado con el medio.</p> <p>Al gerente nacional de proyectos se le invitará a conciertos de Jazz y cata de vinos con la gerencia de Sistelvcom para estrechar lazos de amistad.</p>	<p>Para conservar las buenas relaciones que se tiene con los gerentes y directores de proyecto de Alcatel, basándose en sus preferencias, se les invitará a comer en restaurantes de comida argentina como SUR, San Telmo, 2 argentinos, entre otros.</p> <p>Se organizará eventos deportivos en los que los empleados de Alcatel y de Sistelvcom puedan participar como partidos de futbol.</p> <p>Se organizará charlas, cursos sobre nuevas tecnologías o algún tema de importancia relacionado con el medio.</p> <p>Al gerente de proyectos y director de instalaciones se le invitará a catas de vinos con la gerencia de Sistelvcom para estrechar lazos de amistad.</p>
<p>Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo</p>	<p>Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo</p> <p>Este cliente siendo una empresa china, su rango de precios establecidos a pagar es bajo, por lo que es importante una buena negociación al momento de cotizar los trabajos, realizando estrategias de precios sin tocar el precio, es decir utilizando herramientas, como: dar más servicios por el mismo precio (Si te adjudican 10 enlaces puedes realizar 1 gratis), esto ayudará a que el cliente perciba que está recibiendo un beneficio extra</p>	<p>Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios y la implementación de un mejor control en la entrega de la documentación nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo.</p>
<p>Se enviaron regalos en navidad, cumpleaños de las personas que toman la decisión de contratar.</p>	<p>Se enviaron regalos en navidad, cumpleaños de las personas que toman la decisión de contratar.</p>	<p>Se enviaron regalos en navidad, cumpleaños de las personas que toman la decisión de contratar.</p>
<p>Se entregará catálogos de productos, se organizará charlas y presentaciones de los proyectos que realiza Sistelvcom, para mejorar la confianza del cliente.</p>	<p>Se entregará catálogos de productos, se organizará charlas y presentaciones de los proyectos que realiza Sistelvcom, para mejorar la confianza del cliente.</p>	<p>Se entregará catálogos de productos, se organizará charlas y presentaciones de los proyectos que realiza Sistelvcom, para mejorar la confianza del cliente.</p>

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

La tabla No 45 muestra una síntesis de las actividades a implementarse para el resto de clientes, denominados por Sistelvcom como clientes light.

**TABLA N°45: ESTRATEGIAS CLIENTES CORRIENTES (CLIENTES LIGHT)**

SIAE	NEC	ZTE	ERICSSON
10%	10%	5%	5%
Para conservar las buenas relaciones que se tiene con los gerentes y directores de proyecto de SIAE, basándose en sus preferencias, se les invitará a comer en restaurantes de comida argentina como SUR, San Telmo, 2 argentinos, entre otros.	Para conservar las buenas relaciones que se tiene con los gerentes de proyecto de NEC, basándose en sus preferencias, se les invitará a comer en restaurantes de comida costeña, Red Crab, Mar adentro, Conchitas asadas, entre otros.	Las invitaciones a comer no se realizará frecuentemente, sin embargo, cuando exista negociaciones se podrá realizar invitaciones para mejorar las relaciones comerciales	Las invitaciones a comer no se realizará frecuentemente, sin embargo, cuando exista negociaciones se podrá realizar invitaciones para mejorar las relaciones comerciales
Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo	Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo	Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo	Los proyectos establecidos para mejorar la calidad de los servicios nos ayudaran para fortalecer la parte operativa y demostrar el profesionalismo en el trabajo
Se enviaran regalos en navidad, cumpleaños de las personas que toman la decisión de contratar.	Se enviaran regalos en navidad, cumpleaños de las personas que toman la decisión de contratar.	Se enviaran regalos por navidad	Se enviaran regalos por navidad
Se entregará catálogos de productos.	Se entregará catálogos de productos.	Se entregará catálogos de productos.	Se entregará catálogos de productos.

**Fuente.** Investigación realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

## 5.6. CONTROLES Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Dentro del plan de posicionamiento de Sistelvlycom es necesario incluir una descripción de los controles que permitirán comprobar en qué grado se están cumpliendo los objetivos

previstos, tanto en las acciones de marketing como en los efectos económicos y financieros.

“Se debe definir con claridad el tipo de control que se llevará a cabo, en que aspectos se aplicará este control, que herramientas deben utilizarse en cada caso y quien será el responsable”.<sup>37</sup>

Los controles que se aplicaran son los siguientes:

**TABLA N°46: TIPOS DE CONTROL**

TIPO DE CONTROL	RESPONSABILIDAD	PROPÓSITO DE CONTROL	MEDIO DE CONTROL
Control de Plan anual	Alta Gerencia	Analizar si se están alcanzando los resultados planeados	Análisis de ventas
			Análisis de participación de mercado
			Revisión de presupuestos
Control de eficiencia	Alta Gerencia	Evaluar la eficiencia de las capacitaciones	Evaluación del desempeño de los empleados
	Gerencia Media (Líderes de proyecto y RRHH)	Evaluar la eficiencia del mix de marketing	Eficiencia de fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas. Número de encuestas de satisfacción del cliente
		Evaluación de la capacidad operativa de la empresa	Número de incidentes reportados.
Control de rentabilidad	Alta Gerencia	Analizar si el servicio contribuye positivamente a la compañía	Precio de Venta Costos asociados
	Gerencia Media	Analizar la rentabilidad de cada proyecto	
Control estratégico	Alta Gerencia Gerencia Media	Analizar si la compañía esta aprovechando sus mejores oportunidades en lo que respecta a mercados, servicio y precios	Análisis FODA Análisis del mercado

**FUENTE:** Fundamentos de Marketing (Roberto Dvoskin)

**ELABORADO:** Diana Muñoz

<sup>37</sup> DVOSKIN, Roberto. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica. P. 387-388



## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1. COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.

En la tabla No 47 se muestra la inversión inicial que Sistelvycom deberá realizar para poder implementar las estrategias planteadas.

**TABLA N°47: PRESUPUESTO DE MARKETING**

<b>Estrategia de MKT Mix</b>	<b>Concepto</b>	<b>AÑO 1</b>
Promoción	Gastos entretenimiento clientes representación	9.639,04
	Artículos promocionales	1.500,00
	Capacitación CRM	1.700,00
Producto	Capacitaciones Varias	500,00
	Identidad corporativa	1.050,00
	Página Web	450,00
	Seguridad Industrial	2.500,00
Precio	Establecer políticas de precio	230,00
Plaza	Mejorar canales y políticas de comunicación	1.920,00
	<b>TOTAL PRESUPUESTO MARKETING MIX</b>	<b>19.489,04</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

En la tabla No 48 muestra el gasto que se va a incurrir el primer año, en la contratación del personal que se necesita para cumplir los objetivos planteados.

**TABLA N°48: INCREMENTO PERSONAL**

Concepto	Cantidad	AÑO 1
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		
Sueldos Administrativos (1 Persona)	1,00	9.600,00
Beneficios de ley Administración		3.406,40
Sueldos Ventas (1 Persona)	1,00	15.000,00
Beneficios de ley Ventas		5.187,50
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>33.193,90</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

## 6.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 6.2.1. Antecedentes

La empresa de telecomunicaciones “Sistelvvycom” se encuentra en funcionamiento desde del año 2002, ubicada en la ciudad de Quito. Esta empresa nace de la idea del emprendedor y fundador Ing. Víctor Manuel Yunda Padilla.

En su RUC consta la siguiente información:

- **Razón Social:** SISTELVYCOM CIA. LTDA.
- **RUC:** 1791875656001
- **Nombre Comercial:** SISTELVYCOM
- **Estado del Contribuyente en el RUC:** Activo
- **Tipo de Contribuyente:** Sociedad
- **Obligado a llevar Contabilidad:** SI

- **Actividad Económica Principal:** COMERCIALIZACIÓN, DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE DE SISTEMAS Y EQUIPOS DE TELECOMUNICACIÓN.

“Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.

Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

El incumplimiento de las normas vigentes establecidas podrá ser sancionado de conformidad a lo establecido en el Código Tributario.”<sup>38</sup>

Al cumplir con estos requisitos, se encuentra obligado a lo siguiente:

“•**Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

•**Declaración del Impuesto a la Renta:** La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

•**Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:** Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

---

<sup>38</sup> SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2011). [http://www.sri.gob.ec/web/guest/33@public], **Sociedades**

•**Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.

Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.”<sup>39</sup>

### 6.2.2. Análisis Financiero

La interpretación de los estados financieros es sumamente importante dentro de las empresas, ya que mediante este análisis podemos hacer una proyección financiera a largo plazo de Sistelvcom, con el fin de determinar los beneficios o pérdidas que se pueden generar al realizar la inversión en las estrategias de Marketing planteadas; y de esta manera evaluar la posición financiera actual y futura.

De igual manera, al analizar la posible inversión se determina el costo/beneficio que nos generará el poner en marcha las estrategias derivadas del estudio de Marketing.

Entre los fines principales del análisis podemos mencionar los siguientes:

- Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto.

---

<sup>39</sup> SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2011). [<http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>] **Obligaciones Tributarias.**

Todo esto nos permitirá tomar decisiones adecuadas que contribuyan al crecimiento de Sistelvvycom y la optimización de sus recursos.

Los Estados Financieros a presupuestar serán: Estado de Pérdidas y Ganancias y Estado de Flujo de Efectivo, a más de otros indicadores financieros que nos permitirán demostrar la viabilidad del proyecto y los posibles resultados después de aplicadas las estrategias de Marketing.

Los índices de rentabilidad previstos para este estudio son:

- El Valor Actual Neto (VAN)
- La Tasa Interna de Retorno (TIR)

### **6.2.3. Balance general y estado de pérdidas y ganancias actual**

Los estados a continuación presentados, fueron proporcionados por el contador de Sistelvvycom, los mismos que corresponden al año 2010, año 0 en nuestro estudio.

**TABLA N°49: BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2010**

SISTELVYCOM CIA. LTDA. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2010 DÓLARES AMERICANOS					
<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja-Bancos	2.500,00		Cuentas y Doc. Por pagar	36.241,46	
Cuentas y Doc. Por cobrar	259.676,69		Impuesto a la renta por pagar ejercicio 25%	2.948,25	
Provisión ctas. Incobrables	(5.051,53)		15% Participación trabajadores	15.584,92	
Otros Corriente	10.857,20		Provisiones	29.094,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>267.982,36</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>83.868,63</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Muebles y Enseres	4.923,99		<b>CAPITAL</b>		
Maquinaria, Equipos e instalaciones	610,00		Capital suscrito	3.750,00	
Equipo de Computación Y Software	24.077,52		Capitalización futura	206,80	
Vehículos, equipo de transporte y caminero	45.776,79		<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>3.956,80</b>	
Depreciación Acumulada Activos Fijos	(10.044,85)		<b>RESERVAS</b>		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>65.343,45</b>	Reserva Legal	1.375,09	
			Otras Reservas	6.340,60	
			<b>TOTAL RESERVAS</b>	<b>7.715,69</b>	
			<b>UTILIDADES</b>		
			Utilidad no Distribuidas Ejercicios Anteriores	156.470,61	
			Utilidad Presente Ejercicio	81.314,08	
			<b>TOTAL UTILIDADES</b>	<b>237.784,69</b>	
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>249.457,18</b>
<b><u>TOTAL ACTIVO</u></b>		<b><u>333.325,81</u></b>	<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>		<b><u>333.325,81</u></b>

**FUENTE:** Sistelvycom.**ELABORADO:** Contador Sistelvycom.

**TABLA N°50: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2010**

SISTELVYCOM CIA. LTDA. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2010		
<b>INGRESOS</b>		
Ventas 12%	912.362,29	
Ventas 0%	425,97	
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>		<b>912.788,26</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Sueldos y Salarios	225.640,06	
Beneficios Sociales	24.303,34	
Aporte A IESS	45.869,16	
Transporte	48.955,01	
Pagos por otros Servicios (movilizacion/viaticos)	384.433,05	
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>729.200,62</b>
<b>Gastos de Operación</b>		
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>54.804,52</b>	
Arrendamiento de inmuebles	31.398,04	
Suministros	5.415,33	
Honorarios Profesionales	3.250,00	
Servicios Públicos	4.259,45	
Intereses Bancarios	122,20	
Impuestos, Contribuciones y Otros	798,29	
provisiones / Ctas. Incobrables	1.660,31	
Depreciación de Activos fijos no Acelerada	7.900,90	
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>1.231,62</b>	
Promoción y Publicidad	1.231,62	
<b>Total Gastos de Operación</b>		<b>56.036,14</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>785.236,76</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>127.551,50</b>
15% Participación Trabajadores	19.132,73	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>108.418,78</b>
25% Impuesto a la Renta	27.104,69	
<b>UTILIDAD NETA EJERCICIO</b>		<b>81.314,08</b>

**FUENTE:** Sistelvcom.

**ELABORADO:** Contador Sistelvcom.

### **Margen**

El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas.

Para Sistelvcom el resultado fue 13,97% el cual nos indica el beneficio neto que se obtiene por cada unidad monetaria en ventas.

$$\text{Rentabilidad Ventas} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Ventas} = \frac{127.551,50}{912.788,26} = 13,97\%$$

### 6.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS

**TABLA N°51: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS**

CONCEPTO	DATOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento economía ecuatoriana		3,6%	4,2%	4,8%	5,4%	6,0%
Inflacion		3,69%	3,68%	3,82%	3,82%	3,96%
SISTELVYCOM CIA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas 12%	912.362,29	945.207,33	984.906,04	1.032.181,53	1.087.919,33	1.153.194,49
Ventas 0%	425,97	441,30	459,84	481,91	507,94	538,41
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>912.788,26</b>	<b>945.648,64</b>	<b>985.365,88</b>	<b>1.032.663,44</b>	<b>1.088.427,27</b>	<b>1.153.732,90</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Sueldos y Salarios	225.640,06	233.966,18	242.576,13	251.842,54	261.462,93	271.816,86
Beneficios Sociales	24.303,34	25.200,13	26.127,50	27.125,57	28.161,77	29.276,97
Aporte A IESS	45.869,16	47.561,73	49.312,00	51.195,72	53.151,40	55.256,19
Transporte	48.955,01	50.717,39	52.847,52	55.384,20	58.374,95	61.877,45
Pagos por otros Servicios (movilizacion/viaticos)	384.433,05	398.272,64	415.000,09	434.920,10	458.405,78	485.910,13
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>729.200,62</b>	<b>755.718,07</b>	<b>785.863,25</b>	<b>820.468,13</b>	<b>859.556,82</b>	<b>904.137,60</b>
<b>Gastos de Operación</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>54.804,52</b>	<b>58.510,48</b>	<b>62.560,15</b>	<b>67.008,91</b>	<b>71.874,52</b>	<b>69.319,10</b>
Arrendamiento de inmuebles	31.398,04	34.537,84	37.991,63	41.790,79	45.969,87	50.566,86
Suministros	5.415,33	5.615,16	5.821,79	6.044,19	6.275,07	6.523,57
Honorarios Profesionales	3.250,00	3.369,93	3.493,94	3.627,41	3.765,97	3.915,11
Servicios Públicos	4.259,45	4.416,62	4.579,16	4.754,08	4.935,69	5.131,14
Intereses Bancarios	122,20	122,20	122,20	122,20	122,20	122,20
Impuestos, Contribuciones y Otros	798,29	827,75	858,21	890,99	925,03	961,66
provisiones / Ctas. Incobrables	1.660,31	1.720,08	1.792,32	1.878,36	1.979,79	2.098,57
Depreciación de Activos fijos no Acelerada	7.900,90	7.900,90	7.900,90	7.900,90	7.900,90	
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>1.231,62</b>	<b>1.277,07</b>	<b>1.324,06</b>	<b>1.374,64</b>	<b>1.427,15</b>	<b>1.483,67</b>
Promoción y Publicidad	1.231,62	1.277,07	1.324,06	1.374,64	1.427,15	1.483,67
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>56.036,14</b>	<b>59.787,54</b>	<b>63.884,21</b>	<b>68.383,55</b>	<b>73.301,67</b>	<b>70.802,77</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>785.236,76</b>	<b>815.505,62</b>	<b>849.747,46</b>	<b>888.851,68</b>	<b>932.858,49</b>	<b>974.940,37</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>127.551,50</b>	<b>130.143,02</b>	<b>135.618,42</b>	<b>143.811,76</b>	<b>155.568,78</b>	<b>178.792,54</b>
15% Participación Trabajadores	19.132,73	19.521,45	20.342,76	21.571,76	23.335,32	26.818,88
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>108.418,78</b>	<b>110.621,57</b>	<b>115.275,66</b>	<b>122.240,00</b>	<b>132.233,46</b>	<b>151.973,66</b>
25% Impuesto a la Renta	27.104,69	27.655,39	28.818,91	30.560,00	33.058,37	37.993,41
<b>UTILIDAD NETA EJERCICIO</b>	<b>81.314,08</b>	<b>82.966,18</b>	<b>86.456,74</b>	<b>91.680,00</b>	<b>99.175,10</b>	<b>113.980,24</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.



Para la proyección del Estado de Resultados del proyecto sin estrategias, se ha considerado los siguientes aspectos:

Según datos de CEPAL, se prevé un crecimiento económico del Ecuador de 3.6% en el 2011 y para el 2012 el 4.2%, los demás años se proyectó en base a los 6 puntos de variación del crecimiento económico entre 2011 y 2012.

Los supuestos macroeconómicos del 2011-2014 calculados por el BCE estiman inflaciones de: año 2011 (3.69%), año 2012 (3.68%), año 2013 y 2014 (3.82%).

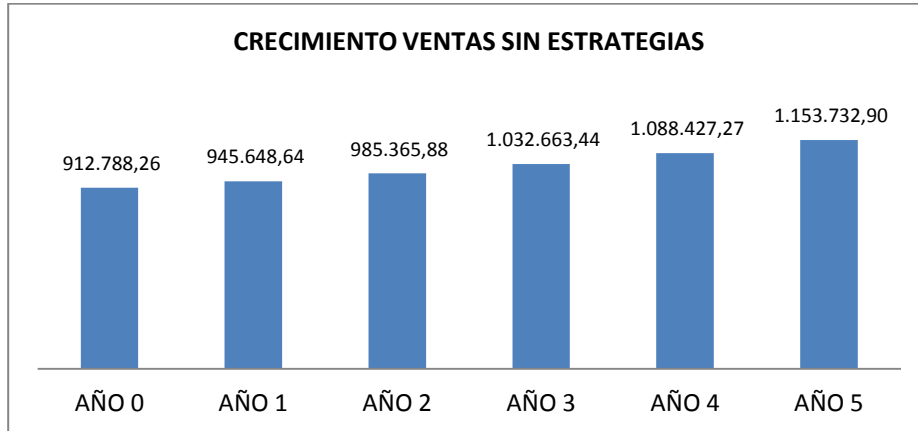
**Ventas:** las ventas proyectadas para Sistelvcom sin la aplicación de las estrategias, se las realizó en base al crecimiento económico del Ecuador.

**TABLA N°52: VENTAS PROYECTADO SIN ESTRATEGIAS**

VENTAS PROYECTADAS						
Crecimiento economía ecuatoriana	3,6%	4,2%	4,8%	5,4%	6,0%	
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas 12%	912.362,29	945.207,33	984.906,04	1.032.181,53	1.087.919,33	1.153.194,49
Ventas 0%	425,97	441,30	459,84	481,91	507,94	538,41
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>912.788,26</b>	<b>945.648,64</b>	<b>985.365,88</b>	<b>1.032.663,44</b>	<b>1.088.427,27</b>	<b>1.153.732,90</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

**GRÁFICO N°34: CRECIMIENTO EN VENTAS SIN ESTRATEGIAS**

**Fuente.** Investigación Realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

**Costo de Ventas:** Los sueldos y salarios correspondientes al costo de ventas fueron proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación, ya que no es necesaria la contratación de mayor personal para el nivel de ventas establecido.

Los costos generados por movilización, viáticos, transporte y otros costos que van relacionados directamente con la operación, fueron proyectados en base al crecimiento económico del Ecuador.

**Gastos Operacionales:** los suministros, honorarios profesionales, servicios Públicos, Impuestos municipales, Contribuciones y gastos de Promoción y Publicidad, fueron proyectados de acuerdo a la inflación.

El gasto de arriendo de las instalaciones donde funciona Sistelvycom se proyectó con un incremento anual del 10% con respecto al año anterior, acuerdo que se tiene establecido por contrato.

Las depreciaciones de los bienes muebles de la empresa han sido realizadas de acuerdo al Método de Línea Recta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, en porcentajes para equipos de cómputo, software, muebles y enseres, maquinaria y vehículos, y así se mantendrán hasta dar de baja a ciertos computadores, bienes muebles y vehículos.

Las provisiones de cuentas incobrables se proyectaron de la misma forma que las ventas.

## 6.4. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON ESTRATEGIAS

**TABLA N°53: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON ESTRATEGIAS**

CONCEPTO	DATOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento economía ecuatoriana		3,6%	4,2%	4,8%	5,4%	6,0%
Crecimiento de ventas proyectado		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
<b>Crecimiento Total</b>		<b>5,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,4%</b>	<b>8,0%</b>
<b>Inflacion</b>		<b>3,69%</b>	<b>3,68%</b>	<b>3,82%</b>	<b>3,82%</b>	<b>3,96%</b>
<b>SISTELVYCOM CIA. LTDA.</b>						
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO CON ESTRATEGIAS</b>						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas 12%	912.362,29	963.454,58	1.023.188,76	1.092.765,60	1.173.630,25	1.267.520,67
Ventas 0%	425,97	449,82	477,71	510,20	547,95	591,79
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>912.788,26</b>	<b>963.904,40</b>	<b>1.023.666,48</b>	<b>1.093.275,80</b>	<b>1.174.178,20</b>	<b>1.268.112,46</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Sueldos y Salarios	225.640,06	233.966,18	242.576,13	251.842,54	261.462,93	271.816,86
Beneficios Sociales	24.303,34	25.200,13	26.127,50	27.125,57	28.161,77	29.276,97
Aporte A IESS	45.869,16	47.561,73	49.312,00	51.195,72	53.151,40	55.256,19
Transporte	48.955,01	51.696,49	54.901,67	58.634,99	62.973,98	68.011,89
Pagos por otros Servicios (movilizacion/via)	384.433,05	405.961,30	431.130,90	460.447,80	494.520,94	534.082,62
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>729.200,62</b>	<b>764.385,83</b>	<b>804.048,21</b>	<b>849.246,62</b>	<b>900.271,01</b>	<b>958.444,53</b>
<b>Gastos de Operación</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>54.804,52</b>	<b>62.963,68</b>	<b>65.916,47</b>	<b>70.531,37</b>	<b>75.573,05</b>	<b>73.209,99</b>
Sueldos y Salarios		9.600,00	9.953,28	10.333,50	10.728,23	11.153,07
Beneficios Sociales		3.406,40	3.522,92	3.648,33	3.778,53	3.918,66
Arrendamiento de inmuebles	31.398,04	34.537,84	37.991,63	41.790,79	45.969,87	50.566,86
Seguridad industrial		2.500,00	1.296,00	1.345,51	1.396,91	1.452,22
Comunicacion		1.920,00	1.990,66	2.066,70	2.145,65	2.230,61
Suministros	5.415,33	5.615,16	5.821,79	6.044,19	6.275,07	6.523,57
Honorarios Profesionales	3.250,00	3.369,93	3.493,94	3.627,41	3.765,97	3.915,11
Servicios Públicos	4.259,45	4.416,62	4.579,16	4.754,08	4.935,69	5.131,14
Intereses Bancarios	122,20	122,20	122,20	122,20	122,20	122,20
Impuestos, Contribuciones y Otros	798,29	827,75	858,21	890,99	925,03	961,66
provisiones / Ctas. Incobrables	1.660,31	1.753,29	1.861,99	1.988,61	2.135,76	2.306,62
Depreciación de Activos fijos no Acelerada	7.900,90	7.900,90	7.900,90	7.900,90	7.900,90	
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>1.231,62</b>	<b>2.777,07</b>	<b>2.879,26</b>	<b>2.989,25</b>	<b>3.103,44</b>	<b>3.226,34</b>
Gastos de marketing		1.730,00	238,46	247,57	257,03	267,21
Capacitaciones		2.200,00	518,40	538,20	558,76	580,89
Sueldos y Salarios		15.000,00	15.552,00	16.146,09	16.762,87	17.426,68
Beneficios Sociales		5.187,50	5.369,57	5.565,52	5.768,95	5.987,90
Gasto entretenimiento y representacion		9.639,04	10.236,66	10.932,76	11.741,78	12.681,12
Promoción y Publicidad	1.231,62	2.777,07	2.879,26	2.989,25	3.103,44	3.226,34
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>56.036,14</b>	<b>65.740,75</b>	<b>68.795,73</b>	<b>73.520,62</b>	<b>78.676,49</b>	<b>76.436,33</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>785.236,76</b>	<b>830.126,58</b>	<b>872.843,94</b>	<b>922.767,24</b>	<b>978.947,49</b>	<b>1.034.880,86</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>127.551,50</b>	<b>133.777,82</b>	<b>150.822,53</b>	<b>170.508,56</b>	<b>195.230,71</b>	<b>233.231,60</b>
15% Participación Trabajadores	19.132,73	20.066,67	22.623,38	25.576,28	29.284,61	34.984,74
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>108.418,78</b>	<b>113.711,15</b>	<b>128.199,15</b>	<b>144.932,27</b>	<b>165.946,10</b>	<b>198.246,86</b>
25% Impuesto a la Renta	27.104,69	28.427,79	32.049,79	36.233,07	41.486,53	49.561,72
<b>UTILIDAD NETA EJERCICIO</b>	<b>81.314,08</b>	<b>85.283,36</b>	<b>96.149,36</b>	<b>108.699,20</b>	<b>124.459,58</b>	<b>148.685,15</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

Para la proyección del Estado de Resultados del proyecto con estrategias, se ha considerado los siguientes aspectos:

Según datos de CEPAL, se prevé un crecimiento económico del Ecuador de 3.6% en el 2011 y para el 2012 el 4.2%, los demás años se proyectó en base a los 6 puntos de variación del crecimiento económico entre 2011 y 2012.

Los supuestos macroeconómicos del 2011-2014 calculados por el BCE estiman inflaciones de: año 2011 (3.69%), año 2012 (3.68%), año 2013 y 2014 (3.82%).

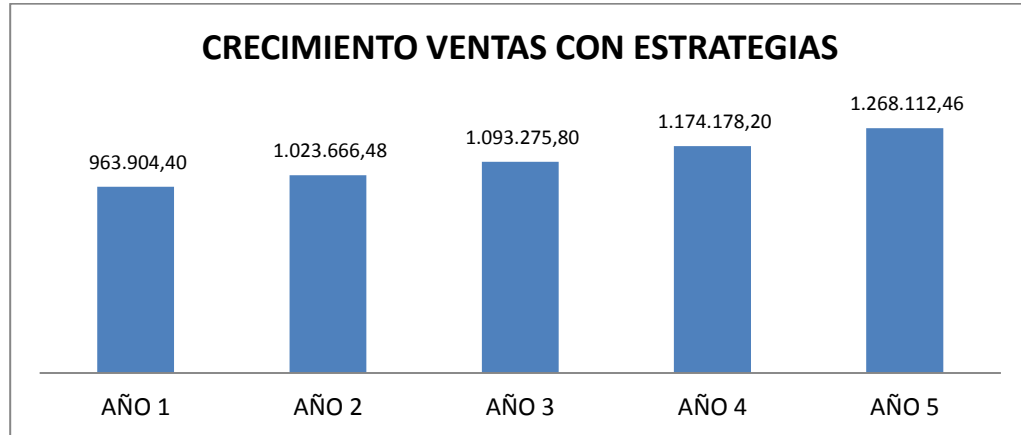
**Ventas:** los directivos de Sistelvcom esperan crecer de una manera lánguida y de esta manera asegurar los resultados económicos y la imagen positiva de la compañía; por lo que proyectan aumentar sus ventas de acuerdo al crecimiento económico del país y adicionando un incremento del 2%, captado del mercado de la competencia.

**TABLA N°54: VENTAS PROYECTADO CON ESTRATEGIAS**

VENTAS PROYECTADAS						
Crecimiento economía ecuatoriana		3,6%	4,2%	4,8%	5,4%	6,0%
Crecimiento de ventas proyectado aplicando estrategias		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Crecimiento Total		5,6%	6,2%	6,8%	7,4%	8,0%
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas 12%	912.362,29	963.454,58	1.023.188,76	1.092.765,60	1.173.630,25	1.267.520,67
Ventas 0%	425,97	449,82	477,71	510,20	547,95	591,79
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>912.788,26</b>	<b>963.904,40</b>	<b>1.023.666,48</b>	<b>1.093.275,80</b>	<b>1.174.178,20</b>	<b>1.268.112,46</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

**GRÁFICO N°35: CRECIMIENTO EN VENTAS CON ESTRATEGIAS**

**Fuente.** Investigación Realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

**Costo de Ventas:** Los sueldos y salarios correspondientes al costo de ventas fueron proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación, ya que no es necesaria la contratación de mayor personal para el nivel de ventas establecido.

Los costos generados por movilización, viáticos, transporte y otros costos que van relacionados directamente con la operación, fueron proyectados en base al crecimiento económico del Ecuador y adicionando el 2% del incremento en ventas por captación del mercado de la competencia.

**Gastos Operacionales:** los suministros, honorarios profesionales, servicios Públicos, Impuestos municipales, Contribuciones, fueron proyectados de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación.

El gasto de arriendo de las instalaciones donde funciona Sistelvycom se proyectó con un incremento anual del 10% con respecto al año anterior, acuerdo que se tiene establecido por contrato.

Las depreciaciones de los bienes muebles de la empresa han sido realizadas de acuerdo al Método de Línea Recta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, en porcentajes para equipos de cómputo, software, muebles y enseres, maquinaria y vehículos, y así se mantendrán hasta dar de baja a ciertos computadores, bienes muebles y vehículos.

Las provisiones de cuentas incobrables se proyectaron de la misma forma que las ventas.

Las estrategias de marketing propone la contratación de una persona para el área administrativa y otra para el área de marketing y ventas. Los sueldos y salarios de las mismas se proyectaron de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación, como se puede ver en la tabla No 55.

**TABLA N°55: PROYECCIÓN SUELDOS Y BENEFICIOS DEL PERSONAL NUEVO**

Concepto	Q	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>						
Sueldos Administrativos (1 Persona)	1	9.600,00	9.953,28	10.333,50	10.728,23	11.153,07
Beneficios de ley (1 Persona)		3.406,40	3.522,92	3.648,33	3.778,53	3.918,66
Aporte al IESS		1.166,40	1.209,32	1.255,52	1.303,48	1.355,10
DTS		800,00	829,44	861,12	894,02	929,42
DCS		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
FR		800,00	829,44	861,12	894,02	929,42
Vacaciones		400,00	414,72	430,56	447,01	464,71
Sueldos Ventas (1 Persona)	1	15.000,00	15.552,00	16.146,09	16.762,87	17.426,68
Beneficios de ley (1 Persona)		5.187,50	5.369,57	5.565,52	5.768,95	5.987,90
Aporte al IESS		1.822,50	1.889,57	1.961,75	2.036,69	2.117,34
DTS		1.250,00	1.296,00	1.345,51	1.396,91	1.452,22
DCS		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
FR		1.250,00	1.296,00	1.345,51	1.396,91	1.452,22
Vacaciones		625,00	648,00	672,75	698,45	726,11
<b>TOTAL GASTOS PERSONAL NUEVO</b>		<b>33.193,90</b>	<b>34.397,77</b>	<b>35.693,43</b>	<b>37.038,58</b>	<b>38.486,30</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

Para los demás gastos a incurrirse debido a la implementación de las estrategias, se los proyectó de la misma forma (de acuerdo al crecimiento tendencial de la inflación), como se puede observar en la tabla No 56.

**TABLA N°56: PROYECCIÓN GASTOS A INCURRIRSE POR IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.**

Estrategia de MKT Mix	Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promocion	Gastos entretenimiento clientes representac	9.639,04	10.236,66	10.932,76	11.741,78	12.681,12
	Artículos promocionales	1.500,00	1.555,20	1.614,61	1.676,29	1.742,67
	Creacion CRM y Capacitación CRM	1.700,00				
Producto	Capacitaciones varias e implementacion de sistemas medicion calidad y reporte de incidentes	500,00	518,40	538,20	558,76	580,89
	Identidad corporativa	1.050,00				
	Página Web	450,00				
	Seguridad Industrial	2.500,00	1.296,00	1.345,51	1.396,91	1.452,22
Precio	Establecer políticas de precio	230,00	238,46	247,57	257,03	267,21
Plaza	Mejorar canales y políticas de comunicacion	1.920,00	1.990,66	2.066,70	2.145,65	2.230,61
	<b>INVERSION INICIAL PRESUPUESTO MARKETING</b>	<b>19.489,04</b>	<b>13.606,26</b>	<b>14.431,08</b>	<b>15.373,74</b>	<b>16.456,90</b>

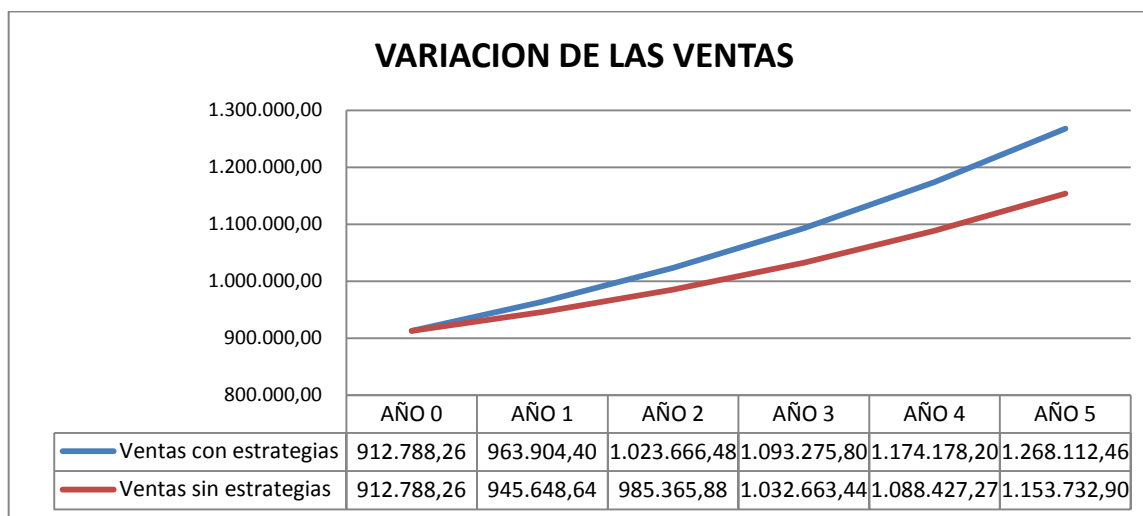
**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.



El gráfico No 36 muestra la variación que tienen las ventas cuando se aplican estrategias de marketing.

**GRÁFICO N°36: VARIACIÓN DE LAS VENTAS**



**Fuente.** Investigación Realizada.

**Elaborado.** Diana Muñoz.

## 6.5. ESTADO DE RESULTADOS PARA ANÁLISIS DEL PROYECTO

Para efectos del Análisis Financiero de la Aplicación de las Estrategias de Marketing planteadas y la viabilidad de las mismas, lo haremos en base a un Estado de Resultados conformado por las variaciones existentes entre el Estado sin estrategias y con Estrategias, con el fin de obtener resultados más confiables.

**TABLA N°57: ESTADO DE RESULTADOS (VARIACIONES)**

SISTELVYCOM CIA. LTDA.					
VARIACIONES ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Ventas 12%	18.247,25	38.282,72	60.584,07	85.710,92	114.326,18
Ventas 0%	8,52	17,87	28,29	40,02	53,38
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>18.255,77</b>	<b>38.300,60</b>	<b>60.612,35</b>	<b>85.750,94</b>	<b>114.379,56</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Sueldos y Salarios	-	-	-	-	-
Beneficios Sociales	-	-	-	-	-
Aporte A IESS	-	-	-	-	-
Transporte	979,10	2.054,15	3.250,78	4.599,03	6.134,45
Pagos por otros Servicios (movilización/viáticos)	7.688,66	16.130,81	25.527,71	36.115,16	48.172,49
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>8.667,76</b>	<b>18.184,96</b>	<b>28.778,49</b>	<b>40.714,19</b>	<b>54.306,94</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>4.453,21</b>	<b>3.356,32</b>	<b>3.522,46</b>	<b>3.698,53</b>	<b>3.890,89</b>
Sueldos y Salarios	9.600,00	9.953,28	10.333,50	10.728,23	11.153,07
Beneficios Sociales	3.406,40	3.522,92	3.648,33	3.778,53	3.918,66
Arrendamiento de inmuebles	-	-	-	-	-
Seguridad industrial	2.500,00	1.296,00	1.345,51	1.396,91	1.452,22
Comunicación	1.920,00	1.990,66	2.066,70	2.145,65	2.230,61
Suministros	-	-	-	-	-
Honorarios Profesionales	-	-	-	-	-
Servicios Públicos	-	-	-	-	-
Intereses Bancarios	-	-	-	-	-
Impuestos, Contribuciones y Otros	-	-	-	-	-
provisiones / Ctas. Incobrables	33,21	69,67	110,25	155,98	208,05
Depreciación de Activos fijos no Acelerada	-	-	-	-	-
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.555,20</b>	<b>1.614,61</b>	<b>1.676,29</b>	<b>1.742,67</b>
Gastos de marketing	1.730,00	238,46	247,57	257,03	267,21
Capacitaciones	2.200,00	518,40	538,20	558,76	580,89
Sueldos y Salarios	15.000,00	15.552,00	16.146,09	16.762,87	17.426,68
Beneficios Sociales	5.187,50	5.369,57	5.565,52	5.768,95	5.987,90
Gasto entretenimiento y representación	9.639,04	10.236,66	10.932,76	11.741,78	12.681,12
Promoción y Publicidad	1.500,00	1.555,20	1.614,61	1.676,29	1.742,67
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>5.953,21</b>	<b>4.911,52</b>	<b>5.137,07</b>	<b>5.374,82</b>	<b>5.633,56</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>14.620,97</b>	<b>23.096,49</b>	<b>33.915,56</b>	<b>46.089,00</b>	<b>59.940,49</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.634,80</b>	<b>15.204,11</b>	<b>26.696,80</b>	<b>39.661,93</b>	<b>54.439,06</b>
15% Participación Trabajadores	545,22	2.280,62	4.004,52	5.949,29	8.165,86
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.089,58</b>	<b>12.923,49</b>	<b>22.692,28</b>	<b>33.712,64</b>	<b>46.273,21</b>
25% Impuesto a la Renta	772,39	3.230,87	5.673,07	8.428,16	11.568,30
<b>UTILIDAD NETA EJERCICIO</b>	<b>2.317,18</b>	<b>9.692,62</b>	<b>17.019,21</b>	<b>25.284,48</b>	<b>34.704,90</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.**ELABORADO:** Diana Muñoz.

## 6.6. FLUJO DE FONDOS

**“Flujo de Caja o Flujo de Fondos** (en inglés *cash flow*): Son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.”<sup>40</sup>

“El objetivo fundamental del flujo de caja es apreciar, por período, el resultado neto de Ingresos de dinero menos giros de dinero, es decir, en qué período va a sobrar o a faltar dinero, y cuánto, a fin de tomar decisiones sobre qué se hace:

O invertir el dinero cuando sobra, es decir, cuando hay excedente de caja, o conseguir el dinero que se necesita para operar, bien con socios o con financiadores.”<sup>41</sup>

A continuación se presenta la variación de Flujo de Fondos del proyecto con la aplicación de las Estrategias de Marketing.

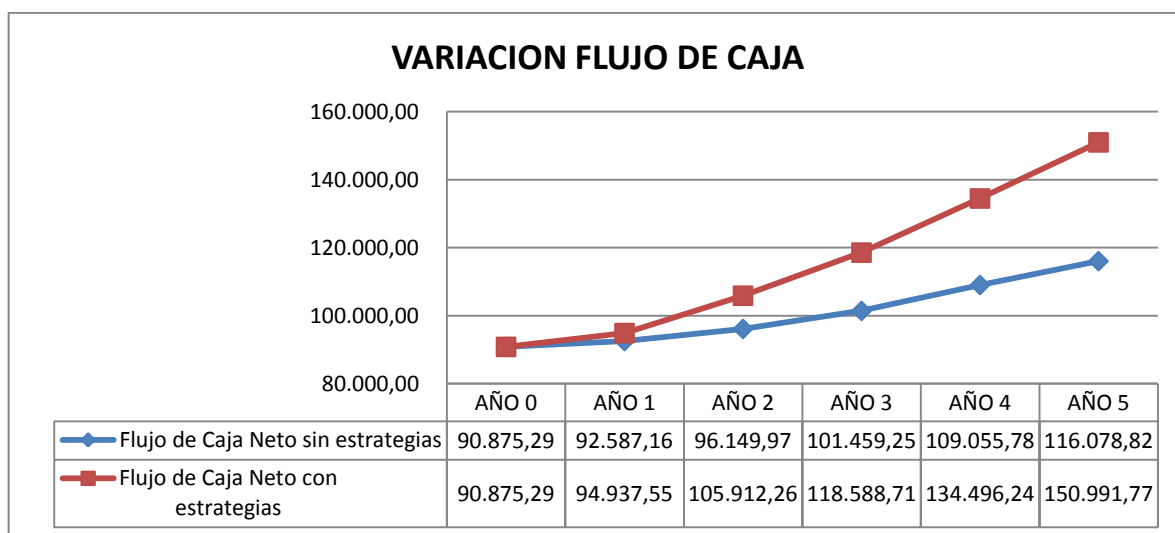
---

<sup>40</sup> WIKIPEDIA. (2011). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)], **Flujo de Caja**

<sup>41</sup> MONOGRAFIAS. (2011). [<http://www.monografias.com/trabajos66/flujo-caja/flujo-caja.shtml>], **Objetivo Flujo de Caja**

**TABLA N°58: FLUJO DE FONDOS (VARIACIONES)**

VARIACIONES FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		18.255,77	38.300,60	60.612,35	85.750,94	114.379,56
Ingresos x venta de activos						
- Costos		14.587,76	23.026,82	33.805,31	45.933,03	59.732,44
- Gasto Intereses						
- Depreciación		-	-	-	-	-
- Amortización		33,21	69,67	110,25	155,98	208,05
Utilidad Gravable		3.634,80	15.204,11	26.696,80	39.661,93	54.439,06
- 15% utilidad a trabajadores		545,22	2.280,62	4.004,52	5.949,29	8.165,86
- Impuesto a la renta (25%)		772,39	3.230,87	5.673,07	8.428,16	11.568,30
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-
Utilidad Neta		2.317,18	9.692,62	17.019,21	25.284,48	34.704,90
+Depreciación		-	-	-	-	-
+ Amortización		33,21	69,67	110,25	155,98	208,05
Utilidad después de Impuestos		2.350,39	9.762,29	17.129,46	25.440,46	34.912,95
- Inversiones	- 19.489,04	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo		-	-	-	-	-
+ Préstamo						
Total Inversión Neta Propia	- 19.489,04	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda		-	-	-	-	-
+ Valor de Desecho		-	-	-	-	-
Flujo de Caja Neto	- 19.489,04	2.350,39	9.762,29	17.129,46	25.440,46	34.912,95

**FUENTE:** Investigación realizada.**ELABORADO:** Diana Muñoz.**GRÁFICO N°37: VARIACIÓN DEL FLUJO DE CAJA****Fuente.** Investigación Realizada.**Elaborado.** Diana Muñoz.

## 6.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo a la creación de un nuevo negocio, sino también, a la inversión que se hace en un negocio en marcha.

Los proyectos son aceptados para el financiamiento cuando los indicadores de evaluación arrojan los siguientes resultados:

$VAN > 0$

$TIR > 1$

### 6.7.1. El Valor Actual Neto (VAN)

“El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$VAN = BNA - Inversión$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar.”<sup>42</sup>

### 6.7.2. La Tasa Interna de Retorno (TIR)

“Es aquella Tasa de Descuento que al utilizarla para actualizar los flujos Futuros de Ingresos netos de un proyecto de Inversión, hace que su Valor Presente Neto sea igual a cero.

Es decir, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida de la Rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de Interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni Ganancias.

Al comparar la Tasa Interna de Retorno (TIR) con la tasa de interés de Mercado se puede disponer de una sencilla regla de decisión. Ella consiste en que se deben realizar todos aquellos proyectos de Inversión que posean una tasa interna de retorno (TIR) superior a la tasa de interés.”<sup>43</sup>

Para calcular el TMAR o tasa de descuento se utilizó datos obtenidos del Banco central del Ecuador, realizando un promedio de la inflación de los últimos 4 años, el riesgo país, promedio de la tasa pasiva y la rentabilidad esperada de Sistelvvycom.

**TABLA N°59: TASA DE DESCUENTO (TMAR)**

Inflación	4,92%
Riesgo País	8,86%
Tasa Pasiva	4,56%
Rentabilidad esperada	6,80%
<b>TMAR</b>	<b>25,14%</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

<sup>42</sup> CRECE NEGOCIOS. (2011). [<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>], **El VAN y el TIR**.

<sup>43</sup> ECO-FINANZAS. (2011). [[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA\\_INTERNA\\_DE\\_RETORNO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_INTERNA_DE_RETORNO.htm)], **Tasa interna de retorno (TIR)**.

**TABLA N°60: FLUJO DE FONDOS PARA EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Concepto	Inversión	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad del ejercicio		2.317	9.693	17.019	25.284	34.705
Depreciaciones		-	-	-	-	-
Amortizaciones		33	70	110	156	208
Inversion Inicial	-19.489					
Inversion Activos Diferidos						
Capital de Trabajo						
Prestamo						
<b>Total</b>	<b>-19.489</b>	<b>2.350</b>	<b>9.762</b>	<b>17.129</b>	<b>25.440</b>	<b>34.913</b>
<b>Valor Actual Flujos</b>		<b>1.878</b>	<b>6.234</b>	<b>8.741</b>	<b>10.374</b>	<b>11.377</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

**TABLA N°61: ÍNDICES**

<b>VA</b>	<b>\$ 38.605</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 19.116</b>
<b>TIR</b>	<b>53%</b>

**FUENTE:** Investigación realizada.

**ELABORADO:** Diana Muñoz.

En conclusión, el proyecto de aplicación de estrategias de Marketing es aceptado por las siguientes razones:

El primer indicador VAN al ser positivo significa que los beneficios son mayores al mínimo aceptable, y que la sumatoria de fondos futuros traídos a valor presente es mayor que la inversión inicial.

La TIR de 53% es positiva y es superior a la tasa de descuento de 25,14%, al igual que a la tasa activa promedio del sistema financiero y a la inflación.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **7.1. CONCLUSIONES**

- En función de los resultados obtenidos en el presente estudio, se manifiesta la importancia que tiene la aplicación de nuevas estrategias de Marketing para el crecimiento de Sistelvcom.
- Se puede observar un crecimiento en el mercado de las telecomunicaciones, debido a que las mismas se han convertido en el motor del desarrollo, desempeñando una función cada vez más importante en el desarrollo económico, social y cultural de los países. En la actualidad las telecomunicaciones son aceptadas como un elemento esencial del proceso de desarrollo que complementa otras infraestructuras y hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en los sectores agrícola, industrial, comercial y de los servicios sociales mejorando el nivel de vida de las personas y del país en su totalidad.
- La empresa tiene una debilidad baja en sus procesos internos, especialmente en las áreas administrativas y financieras, hace que los directivos quienes manejan la empresa no tomen decisiones oportunas. Además la falta de un departamento de Marketing no ha permitido que la marca de un giro positivo en el mercado.



- En el análisis competitivo se determinó la percepción que tiene el cliente sobre los servicios ofertados por Sistelvycom, afirmando la alta calidad y el elevado precio que poseen los mismos. La estrategia de marketing a implementarse estará enfocada a explotar todo el potencial que tiene Sistelvycom y demostrar porque sus servicios son más caros.
- Sistelvycom se encuentra en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida; por ello, es necesario aplicar una agresiva estrategia de diferenciación que remarque a Sistelvycom sobre sus competidores.
- Según el análisis financiero realizado, el proyecto planteado es viable, considerando que la inversión de los accionistas no es significativa comparado con el crecimiento en ventas a desarrollarse.

## 7.2. RECOMENDACIONES

En base a lo expuesto anteriormente y a como se ha venido manejando Sistelvycom, las recomendaciones dadas resultan del estudio que se ha realizado en los siguientes aspectos:

- La recomendación principal es claramente que se apliquen las estrategias de marketing planteadas en la presente investigación, fruto del estudio realizado. Puesto que la inversión requerida no es excesiva y puede fácilmente ser cubierta

por la empresa, y como se puede ver en el análisis financiero; la viabilidad del proyecto es total:

El primer indicador VAN al ser positivo (\$19,116) significa que los beneficios son mayores al mínimo aceptable, y que la sumatoria de fondos futuros traídos a valor presente es mayor que la inversión inicial.

La TIR de 53% es positiva y es superior a la tasa de descuento de 25,14%, al igual que a la tasa activa promedio del sistema financiero y a la inflación.

- Es fundamental que los directivos de la empresa pongan principal énfasis a mejorar su estructura organizacional. Actualmente no cuentan con un departamento de ventas y marketing, ni con personal capacitado en el área administrativa - financiera. Se recomienda contratar personal especializado en las áreas anteriormente mencionadas.
- Se recomienda a Sistelvcom, identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evaluación del servicio entregado, en busca de lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos.
- Con el fin de tener recursos suficientes para cubrir los gastos de Sistelvcom se recomienda hacer un presupuesto anual que permita planear los resultados,

controlar el manejo de ingresos y egresos, prever posibles riesgos, aprovechar las oportunidades y controlar el desempeño real de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALARCÓN, Raúl (2009) *Posicionamiento de un producto / servicio determinado, en un mercado seleccionado*. Ecuador: Clase de Producto PUCE 9º nivel Ing. Comercial MKT.
2. ALARCÓN, Raúl (2009) *Posicionamiento diferenciador*. Ecuador: Clase de Producto PUCE 9º nivel Ing. Comercial MKT.
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2009). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere200901.pdf>], **Evolución de las Remesas**.
4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflación](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación)], **Inflación**.
5. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)], **Tasa de Interés Activa**.
6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>], **Producto Interno Bruto**.
7. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)], **Comercio Exterior**.
8. CHAVARRÍA H, ROJAS P, CEPULVEDA S. (2002). *Competitividad: Elementos conceptuales*. San José CR: IICA.
9. CIUDADANÍA INFORMADA. (2011). [[http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-politica-ecuador0/noticias-politica-ecuador/ir\\_a/ciudadania-informada/article//la-estabilidad-politica-se-apunta-como-uno-de-los-mayores-logros-de-correa.html](http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-politica-ecuador0/noticias-politica-ecuador/ir_a/ciudadania-informada/article//la-estabilidad-politica-se-apunta-como-uno-de-los-mayores-logros-de-correa.html)], **Política Ecuador**.
10. CLUB PLANETA. (2010). [[http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)], **Producto Interno Bruto**.
11. CONATEL. (2011). [[http://www.conatel.gob.ec/site\\_conatel/index.php?option=com\\_content&view=article&id=664&Itemid=321](http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=664&Itemid=321)], **Estadísticas del sector**.
12. CRECE NEGOCIOS. (2011). [<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>], **El VAN y el TIR**.
13. DVOSKIN, Roberto. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.

14. ECO-FINANZAS. (2011). [[http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA\\_INTERNA\\_DE\\_RETORNO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_INTERNA_DE_RETORNO.htm)], **Tasa interna de retorno (TIR).**
15. EL FINANCIERO. (2010). [<http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>], **Economía.**
16. ESCUDERO María (2005) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto)], **Ciclo de Vida del Producto.**
17. HILL, C. W. L Y JONES, G. R. (1996). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado.* México: Ed. Mc Graw Hill.
18. HITT Michael A. (2003). *Administración Estratégica.* México: Thompson
19. HOFER, W. C. Y SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* St. Paul: West Publishing
20. INEC. (2011). [<http://www.inec.gob.ec/web/guest/inicio>], **Reporte de inflación.**
21. JACQUES Lambin (2003). *Marketing Estratégico.* Madrid: Esic. 1º Edición
22. KOTLER Philip (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales.* México: Prentice Hall. 1º Edición
23. KOTLER Philip (2003). *Dirección de Mercadotecnia.* México: Prentice Hall. 8º Edición
24. KOTLER y AMSTRONG. (2003) *Fundamentos de Marketing.* México: Prentice Hall.
25. MALHOTRA N. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado.* Mexico: Pearson Educación.
26. MINTEL. (2011). [[http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101&Itemid=27](http://www.mintel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=27)] **El Ministerio.**
27. MONOGRAFIAS. (2011). [<http://www.monografias.com/trabajos66/flujo-caja/flujo-caja.shtml>], **Objetivo Flujo de Caja**
28. PORTER, E. M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia.* México: Editorial CECSA.
29. SERNA H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y gestión.* Santa Fe de Bogotá: 3R Editores. 5ta edición.
30. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2011). [<http://www.sri.gob.ec/web/guest/136@public>] **Obligaciones Tributarias.**
31. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2011). [<http://www.sri.gob.ec/web/guest/33@public>], **Sociedades**

32. SUPERTEL. (2011). [<http://supertel.gob.ec/index.php/Table/Entidades-del-sector/>], **Entidades del sector.**
33. THOMPSON I. (2006) [<http://www.promonegocios.net/mercado/tipos-de-mercado.html>]. **Tipos de Mercado.**
34. WIKIPEDIA. (2011). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)], **Flujo de Caja**

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: MODELO ENTREVISTA**

Nombre de la Empresa

Nombre Entrevistado

Cargo

#### **Preguntas de Comportamiento (Marketing relacional)**

1. ¿Practica algún deporte?
2. ¿Hincha de qué equipo de futbol es?
3. ¿Qué tipo de comida le gusta?
4. ¿Cuál es su restaurante favorito?
5. ¿Es participe de los toros?

## Preguntas Planteadas

6. (Nombre de la empresa entrevistada) es generadora de contratos específicos de:

- **INGENIERÍA**

Ingeniería para proyectos de Telecomunicaciones (Radiofrecuencia, Microonda, Telefonía móvil, Fibra óptica)

Validaciones de línea de vista, site survey, path survey y espectrometría.

- **INSTALACIÓN**

Instalación, puesta a punto, aceptación técnica de equipos de telecomunicaciones

Instalación y configuración de servidores para sistemas de gestión de equipos de telecomunicaciones.

- **MANTENIMIENTO**

Mantenimiento y soporte técnico de Sistemas de Telecomunicaciones

7. ¿Cuáles son las principales compañías que (Nombre de la empresa) **contrata** para que le brinde los **servicios de Ingeniería**? (en orden de prioridad)? (Top of choice)

8. ¿Cuáles son las principales compañías que (Nombre de la empresa) **contrata** para que le brinde los **servicios de instalación**? (en orden de prioridad)? (Top of choice)

9. ¿Cuáles son las principales compañías que (Nombre de la empresa) **contrata** para que le brinde los **servicios de Mantenimiento**? (en orden de prioridad)? (Top of choice)

10. De la compañía (nombre específico de la empresa), ¿qué es lo que hace mejor?  
(fortalezas de la competencia)

11. De la compañía (nombre específico de la empresa), ¿qué es lo que debería mejorar?  
(Debilidades de la competencia)

12. En el caso del **servicios de ingeniería**, ¿qué cualidades son las que más valora al momento de contratar el servicio? (Atributos valorados)



13. En el caso del **servicios de instalación**, ¿qué cualidades son las que más valora al momento de contratar el servicio? (Atributos valorados)
14. En el caso del **servicios de mantenimiento**, ¿qué cualidades son las que más valora al momento de contratar el servicio? (Atributos valorados)
15. ¿La empresa tiene presupuestado un monto determinado para la contratación de los servicios de ingeniería? (Demanda potencial)
16. ¿La empresa tiene presupuestado un monto determinado para la contratación de los servicios de instalación? (Demanda potencial)
17. ¿La empresa tiene presupuestado un monto determinado para la contratación de los servicios de mantenimiento? (Demanda potencial)
18. ¿Usted conoce a Sistelvycom y sus servicios ofertados? (Top of mind)
19. ¿Cómo usted calificaría al **servicio de ingeniería** ofertado por Sistelvycom? Y ¿por qué razones la califica de esta manera? (percepción del servicio que oferta Sistelvycom)

Excelente

Buena

Indiferente

Malo

20. ¿Cómo usted calificaría al **servicio de instalación** ofertado por Sistelvycom? Y ¿por qué razones la califica de esta manera? (percepción del servicio que oferta Sistelvycom)

Excelente

Buena

Indiferente

Malo

21. ¿Cómo usted calificaría al **servicio de mantenimiento** ofertado por Sistelvycom? Y ¿por qué razones la califica de esta manera? (percepción del servicio que oferta Sistelvycom)

Excelente

Buena

Indiferente

Malo

22. ¿Por qué medio se ha enterado de los servicios que oferta Sistelvycom?
23. ¿Qué debería hacer mal Sistelvycom o empresas similares, para que usted prescinda de los servicios que ofertan?
24. ¿Quién o quiénes toman la decisión al momento de contratar a una empresa, para que les brinde el servicios de Ingeniería, Instalación y mantenimiento?
25. ¿Qué influye en esta decisión?
26. ¿Cómo sería la experiencia ideal que podría obtener de una empresa que oferta esta clase de servicios?